JACK WELCH & SUZY WELCH

CÂU TRẢ LỜI CỦA NGƯỜI CHIẾN THẮNG

WINNING

Đáp án cho 74 câu hỏi khó nhất trong kinh doanh hiện đại

Khánh Trang *dịch*

alphabooks® knowledge is power
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu

(Cho bản tiếng Việt)

Tạp chí *Fortune* gọi Jack Welch là "người quản lý thế kỷ", tạp chí *Businessweek* gọi ông là "biểu tượng của doanh nghiệp Mỹ", và Warren Buffett nói về cuốn sách này rằng: "Đây là một cuốn sách thay thế mọi cuốn sách về quản lý."

Đó là lời khen ngợi từ những tạp chí uy tín và một trong những doanh nhân quyền lực nhất thế giới, bởi vì cuốn sách này mang giá trị rất lớn.

Đầu tiên, cuốn sách được Jack Welch, cùng cộng sự của mình – Suzy Welch, viết dựa trên những nguyên tắc kinh doanh hiện đại. Jack Welch từng có 40 năm làm việc tại GE và được bầu làm Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành của công ty có lịch sử 121 năm này. Dưới sự lãnh đạo của ông, GE đã tăng mạnh về cả lợi nhuận và vị thế trong giới kinh doanh toàn cầu.

Thứ hai, cuốn sách được viết rõ ràng và đơn giản. Mỗi phần đều được tổ chức để dành cho độc giả ở nhiều trình độ học vấn, không cần thiết phải có bằng MBA.

Thứ ba, cuốn sách rất thú vị. Jack Welch cho độc giả thấy cách thức mà ông cùng vô số những người quản lý khác đã giành chiến thắng trên thương trường.

Thứ tư, Jack Welch đưa ra những vấn đề nan giải đang hiện hữu trong đời sống kinh doanh của người Mỹ nói riêng, của thế giới nói chung và bằng sự trải nghiệm của mình. Không chỉ dừng ở đó, ông còn đề xuất những ý tưởng để giải quyết chúng.

Thứ năm, sau khi nghỉ hưu, Jack Welch đã đi khắp thế giới, đúc kết được 74 câu hỏi và câu trả lời từ gần 5.000 cuộc phỏng vấn. Người tham dự phỏng vấn có thể đưa ra bất kỳ câu hỏi nào mà họ

muốn, một cách hoàn toàn cởi mở. Điều này giúp Jack Welch có thời gian để sàng lọc những gì ông tiếp nhận được trong suốt cuộc trải nghiệm, suy ngẫm và đưa ra giải pháp theo những cách cô đọng, dễ nhớ. Trong tâm trí ông, tất cả các câu hỏi về cơ bản là cách giành chiến thắng trước những tình huống khó khăn trong kinh doanh hiện đại.

Tóm lại, Jack Welch và Suzy Welch, cùng *Câu trả lời của người chiến thắng* sẽ cung cấp những hiểu biết sâu sắc và giải pháp cho các vấn đề rắc rối, sẽ thay đổi cách mọi người nghĩ về kinh doanh ngày nay.

Trân trọng giới thiệu!

Tháng 10 *năm* 2019

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

Lời giới thiệu

Tháng 4 năm 2005, chúng tôi xuất bản cuốn sách *Winning: The Ultimate Business How-To Book* (tạm dịch: *Giành chiến thắng: Cẩm nang thiết yếu trong kinh doanh*). Trong suy nghĩ của chúng tôi khi đó, mục đích ra đời của cuốn sách rất đơn giản: chúng tôi muốn hệ thống hóa suy nghĩ của mình về vô số những câu hỏi chứa đựng nhiều băn khoăn, mang tính gợi mở và thường rất cấp bách mà chúng tôi nhận được trong ba năm đi khắp nơi trên thế giới, nói chuyện với hàng trăm nghìn người về công việc, sự nghiệp và những khó khăn mà họ phải đối mặt trong cuộc sống. Chúng tôi muốn viết một cuốn sách vừa đóng vai trò như luận thuyết triết học về những nguyên tắc kinh doanh cơ bản vừa là cẩm nang hướng dẫn hiệu quả, từ đó biến cuốn sách trở thành bản tóm tắt về một cuộc trò chuyện tuyệt vời.

Nhưng chúng tôi không biết rằng *Winning* không tóm tắt được cái gì cả – ngược lại thì đúng hơn!

Dĩ nhiên, chúng tôi cũng thực hiện một tour giới thiệu sách, kèm theo đó là một số hoạt động. Nhưng bên cạnh những chương trình phỏng vấn trên sóng phát thanh và truyền hình thông thường, chúng tôi còn tới thăm 37 trường kinh doanh trên khắp nước Mỹ và châu Âu, đồng thời nói chuyện với hơn 100 nhóm kinh doanh ở khắp các thành phố trên thế giới. Chúng tôi nhanh chóng nhận ra tour giới thiệu cuốn *Winning* không phải sự kiện tóm tắt sách như chúng tôi mong đợi với những lời nhận xét: "Chà, tốt đấy. Cảm ơn!", mà là những phản ứng hờ hững: "Này, chờ một phút, thế còn..."

Vậy là *Winning* thêm một lần nữa đã chứng minh cho chúng tôi thấy rằng mọi người luôn có khao khát được nói chuyện về công việc. Họ muốn hiểu nó rõ hơn, tranh luận về mọi ngóc ngách của nó và tìm ra cách thực hiện nó tốt hơn. Ngay cả sau khi chuyến giới thiệu sách kết thúc, những câu hỏi vẫn liên tục đổ về.

Chỉ tính riêng trong năm qua, chúng tôi đã nghe được hàng nghìn câu hỏi. Có thể nói không ngoa rằng các chủ đề mà mọi người quan tâm rất đa dạng và phong phú. Có những câu hỏi rất vĩ mô như: "Các nước phát triển có thể làm gì để cạnh tranh với Trung Quốc?" hay "Vai trò của Wal-Mart trong xã hội là gì?" Và có cả những nỗi băn khoăn rất đỗi thường nhật như: "Tôi có thể làm gì để vượt qua được nỗi sợ phát biểu trước công chúng?" hay "Làm thế nào quản lý một đội ngũ mà mới hôm qua tôi còn là một thành viên trong đó?" Một nhà quản lý IT ở Michigan hỏi chúng tôi về tương lai của Liên minh Châu Âu, còn một vị CEO ở New Jersey yêu cầu chúng tôi liệt kê ra những đặc điểm cần tìm hiểu trong quá trình tuyển dụng đội ngũ kinh doanh. Hàng trăm người băn khoăn về cách tiến thân trong sự nghiệp, hàng chục người trầy trật tìm cách sống chung với vị sếp khó tính, và nhiều người không biết nên thẳng thắn với các nhân viên lão làng chừng nào là hợp lý. Chúng tôi cũng thấy rất nhiều người làm trong các công ty do gia đình sở hữu ca thán về chuyện một người họ hàng nào đó không có năng lực nhưng lại ngồi ghế quản lý, hoặc chán nản với chủ nghĩa gia đình. Trong một lá thư đầy bất mãn, một tân cử nhân ở Nam Phi hỏi chúng tôi làm thế nào để tự tin hơn. Cô nói hiện giờ cô đang bắt đầu từ con số 0. Trong một lá thư khác, với tâm trạng rối bời, một phóng viên người Anh hỏi chúng tôi cách lấy lại sự tự tin mà anh đã để mất sau khi bị sa thải vì hiệu quả công việc kém. Có những lá thư rất hài hước, như trường hợp một nhà quản lý người Indonesia hỏi cách làm sao để đội ngũ của mình đừng biện minh cho các quyết định mà họ đưa ra bằng lý do: "Tôi tưởng thế là đúng!" Và cũng có những lá thư rất nghiêm túc, chẳng hạn một vị kỹ sư ở Milwaukee viết: "Đã đến lúc tôi phải khuyên bảo mấy đứa cháu về công việc. Vậy trên thị trường có những công việc tiềm năng nào?"

Thực ra, kể từ sau khi cuốn *Winning* ra mắt, chúng tôi đã cho đi nhưng cũng nhận lại được nhiều thứ, khiến chúng tôi không khỏi nhớ đến lời của vị doanh nhân người Hà Lan trong một lần đến thăm Amsterdam vào năm 2002: "Mỗi ngày lại có một câu hỏi mới."

Bà ấy nói đúng hơn chúng tôi tưởng rất nhiều!

Khoảng một năm trước, chúng tôi chợt nhận ra mình đã yêu từ bao giờ những dòng hội thoại không ngừng bắt nguồn từ cuốn *Winning* này. Đối với hai người có sở thích được nói chuyện và gặp gỡ mọi người, đây là cả một niềm hân hoan. Nhưng hơn thế, nó còn rất thú vị nữa. Cứ sau mỗi cuộc tiếp xúc mới, chúng tôi lại đúc rút ra những mối quan tâm lớn nhất của mọi người – ở mọi lứa

tuổi – làm việc trong các lĩnh vực khác nhau, ở nhiều nơi khác nhau trên thế giới. Chúng tôi biết được rằng ở châu Phi, điều trăn trở nhất là làm sao để bắt đầu lại từ đầu. Mọi người ở đó đang khao khát tìm ra những con đường mới để xây dựng công ty và sự nghiệp riêng; họ mơ được thoát khỏi những ràng buộc của lối sống trong đó thành công lớn nhất là sự sinh tồn. Ở các quốc gia phát triển hơn, các mối quan tâm thường cụ thể hơn, chẳng hạn: "Làm thế nào loại bỏ những bước không cần thiết trong quá trình lập ngân sách?" và "Chúng tôi có thể làm gì để bộ phận nhân sự hoạt động hiệu quả hơn?"

Những dòng trao đổi liên tục sau *Winning* cũng khiến chúng tôi đào sâu thêm về lối tư duy của chính mình và khai thác thêm nhiều vấn đề liên quan đến kinh doanh cũng như sự nghiệp mà trước đây chúng tôi chưa có dịp đưa vào cuốn sách. Thú thực, cả hai hoạt động đều giúp chúng tôi mở mang thêm đầu óc rất nhiều. Và cuối cùng, các cơ hội được nói chuyện với khán giả toàn cầu sau khi ra mắt cuốn *Winning* đã giúp chúng tôi được liên tục truyền đi thông điệp mà chúng tôi nói bao nhiêu cũng chưa đủ: Kinh doanh là cỗ máy vĩ đại của xã hội. Kinh doanh tạo ra công ăn việc làm, trả thuế và mở ra những cơ hội mới cho nền kinh tế mà không thể chế nào có thể làm được. Đúng vậy, chính phủ đóng vai trò hỗ trợ rất lớn – thế giới văn minh không thể tồn tại nếu thiếu những dịch vụ mà chính phủ cung cấp. Nhưng chúng tôi tin rằng với khả năng cung cấp nguồn sống cho các gia đình, xây dựng sự nghiệp và đóng góp lại cho xã hội, kinh doanh chính là nền tảng của một thế giới thịnh vượng.

Và thế là vào tháng 9 năm 2005, nhận lời mời của *New York Times*, chúng tôi bắt đầu phụ trách một chuyên mục hỏi đáp hằng tuần và hiện nay chuyên mục này đã xuất hiện trên 40 tờ báo ở nhiều quốc gia trên thế giới, từ Anh, Nhật Bản, Nam Phi, Mexico, Sri Lanka đến Bulgaria. Ở Mỹ, chuyên mục này xuất hiện vào thứ Sáu hằng tuần ở trang bìa sau tạp chí B*usiness Week.*

Cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay được viết dựa trên các câu hỏi trong chuyên mục hằng tuần của chúng tôi, cộng với một số câu hỏi chúng tôi nhận được trong các chuyến đi giới thiệu sách, các buổi diễn thuyết và thảo luận trong lớp học gần đây. (Hiện nay cả hai chúng tôi đều tham gia giảng dạy, Jack dạy ở Trường Quản lý Sloan của Viện Công nghệ Massachusetts và Suzy dạy ở Trung tâm Lãnh đạo Phụ nữ của Đại học Babson.) Nhìn chung, các câu hỏi được xếp vào ba nhóm.

Nhóm thứ nhất là các câu hỏi liên quan đến những ý tưởng xuất

hiện ban đầu trong *Winning*, nhưng có một chút biến tấu. Ví dụ, nhiều người chia sẻ họ đồng ý với thông điệp trong *Winning* rằng sự trung thực sẽ khiến cho kinh doanh (và cuộc sống) trở nên tốt đẹp hơn rất nhiều, nhưng họ không hiểu làm sao có thể vận dụng điều đó trong những tình huống khác nhau, ví dụ nền văn hóa ưa sự tế nhị của châu Á. Tương tự, hàng trăm người đã viết thư cho chúng tôi nói về các lập luận của *Winning* về việc xếp hạng nhân viên theo các mức độ: 20% làm việc tốt nhất, 70% trung bình và 10% dưới trung bình. Họ nói đó là ý tưởng hay, nhưng làm sao có thể tiến hành xếp hạng ở những công ty nhỏ, công ty đang trong quá trình phát triển hay thu hẹp, công ty gia đình, công ty ở Thụy Điển, hoặc bất kỳ công ty nào khác? (Chúng tôi xin khẳng định: Tất cả đều có thể, như bạn sẽ thấy.)

Nhóm thứ hai bao gồm các câu hỏi liên quan đến những đề tài không có trong cuốn *Winning*, chủ yếu xoay quanh cuộc sống của doanh nhân và công ty gia đình, nhưng cũng có một số câu hỏi về các tình huống cụ thể trong công việc và sự nghiệp (thực ra, chúng cụ thể tới nỗi trước đó chúng tôi còn không nghĩ đến việc đưa vào). Một trong những câu hỏi mà chúng tôi rất thích là câu hỏi của một thư ký, cô nói rằng sau khi cô đã nỗ lực tranh thủ học vào buổi tối để lấy bằng MBA, công ty vẫn không có ý đề bạt cô lên vị trí cao hơn. Vấn đề "danh tiếng cố định" (embedded repntation) này lẽ ra nên được đưa vào cuốn *Winning*. Nó đã xuất hiện trong cuốn sách này. Nhờ những câu hỏi của các độc giả ở khắp nơi trên thế giới, chúng tôi cũng có cơ hội viết thêm về những chủ đề quan trọng như động lực thực sự của mọi người là gì, vấn đề khó khăn của người bỗng nhiên trở thành sếp của những người mới hôm qua còn là đồng nghiệp bằng vai phải lứa hay ba thước đo hiệu quả làm việc mà chúng tôi cho là rất quan trọng đối với các nhà quản lý nói chung.

Nhóm cuối cùng là các câu hỏi liên quan đến những sự kiện đương thời. Do mất nhiều thời gian hoàn thành nên các cuốn sách nói chung không bàn đến các tin tức nóng hổi, và *Winning* cũng không phải là ngoại lệ. Nhưng chuyên mục hằng tuần trên tạp chí đã cho chúng tôi cơ hội làm điều đó, đôi khi thậm chí còn tạo ra những cuộc tranh luận rất sôi nổi. Thực ra, trong cuốn sách này, những câu hỏi (hay đúng hơn là câu trả lời!) được tranh luận nhiều nhất là những câu trong đó chúng tôi lý giải vì sao lại có ít phụ nữ làm CEO, vai trò của Wal-Mart trong xã hội và quan điểm về Enron. Với chủ đề thứ nhất, chúng tôi nhận được rất nhiều e-mail bày tỏ băn khoăn về lời khẳng định của chúng tôi rằng sự nghiệp của phụ nữ thay đổi do yếu tố sinh học (ví dụ: sinh con), nhưng không hẳn là theo chiều hướng xấu đi. Phản ứng khi chúng

tôi viết về tác động tích cực của Wal-Mart đối với thế giới không được lịch sự lắm. 65% lá thư gửi về ủng hộ gã bán lẻ khổng lồ này và than vãn về việc họ thường xuyên bị giới truyền thông công kích. Nhưng số còn lại thì chỉ trích chúng tôi và kết tội công ty này là kẻ hủy diệt các cộng đồng. Cuối cùng, thật đáng buồn, câu trả lời của chúng tôi về Enron đã gặp phải sự phản đối rộng rãi. Chúng tôi nói rằng Enron là trường hợp vi phạm hiếm hoi. Nhưng hàng tá e-mail từ khắp thế giới gửi đến cho biết rằng chuyện đó phổ biến là đằng khác.

Chúng tôi xin nói thêm về cách tổ chức của cuốn sách này, nó không tuân theo ba nhóm chủ đề vừa kể trên. Để giúp bạn đọc dễ tìm được đề tài mà mình quan tâm, cuốn sách có cấu trúc chia theo các chủ đề. Dĩ nhiên, mỗi câu hỏi mà chúng tôi nhận được đều có điểm riêng biệt, nhưng có nhiều câu cùng rơi vào các nhóm chủ đề giống nhau. Vì thế, có phần chỉ tập trung vào những câu hỏi hay nhất, mang tính đại diện nhất mà chúng tôi nhận được về cạnh tranh toàn cầu, có phần lại tập trung vào bối cảnh kinh doanh gia đình, và có phần tập trung vào kỹ năng lãnh đạo. Tổng cộng có sáu phần, bao quát nhiều khía cạnh rộng lớn như chính phạm trù kinh doanh vậy.

Một cách tình cờ, cuốn sách này bao gồm 74 câu hỏi. Lẽ ra có thể có nhiều hơn, nhưng chúng tôi đã rút ra bài học rằng thật ngu ngốc khi cố đưa tất cả vào trong một cuốn sách. Các câu hỏi ở đây bàn đến hàng chục chủ đề quan trọng, và có lẽ đó cũng là tất cả những gì quan trọng đối với bạn.

Nhưng chúng không bao quát tất cả mọi thứ.

Cũng giống như cuộc sống, cuộc trao đổi về công việc sẽ tiếp diễn không ngừng. Nó phải thế. Các nền kinh tế trỗi dậy rồi sụp đổ. Các động lượng cạnh tranh không bao giờ ngừng thay đổi. Sự nghiệp nào cũng trải qua những bước ngoắt ngoéo thăng trầm. Và như thế, các câu hỏi cũng liên tục phát sinh.

Chúng tôi rất hoan nghênh đón nhận từng câu hỏi.

Cạnh tranh toàn cầu

Thế giới mới

Khi viết cuốn *Winning*, chúng tôi cho rằng toàn cầu hóa đã gõ cửa tận nơi rồi, nên mọi người đã qua giai đoạn bác bỏ nó mà chuyển sang giai đoạn hối hả thích nghi. Chúng tôi đúng phần nào. Hiện nay phần lớn mọi người đều nhận ra những cơ hội mà toàn cầu hóa mang lại, ví dụ như mở rộng thị trường, nhưng vẫn còn nhiều người chật vật với vế kia của phương trình – làm thế nào để đương đầu với "các đối thủ toàn cầu có tốc độ phát triển nhanh như gió" mà theo lời cảm thán của một vị quản lý thì "đang mọc lên như nấm ở khắp nơi".

Và từ bây giờ trở đi, chúng sẽ liên tục mọc lên như nấm. Với sự vươn mình trỗi dậy của Ấn Độ và Trung Quốc cùng sự thức tỉnh dần dần của châu Âu, hệ thống kinh tế toàn cầu sẽ ngày càng thêm hội nhập. Và như những gợi ý trong các câu hỏi sau đây, các công ty không thể chần chừ được nữa. Bạn phải tham gia vào cuộc chơi ngay bây giờ.

1

Đương đầu với trung quốc... và mọi đối thủ khác

Các vị nói rằng cần phải giảm chi phí xuống 30-40% để có thể cạnh tranh với Trung Quốc, vì quốc gia này có mức lương và đồng tiền được định giá thấp. Nhưng nếu vậy, làm sao ngăn chặn Trung Quốc bắt chước các phương thức mà chúng ta đã nghĩ ra để đạt được mục tiêu trên?

- NEWCASTLE UPON TYNE, ANH

Không thể! Bạn không thể ngăn chặn Trung Quốc bắt chước bất kỳ quy trình nâng cao hiệu suất nào mà bạn nghĩ ra, và bạn cũng không thể ngăn chặn người Romania, Mexico hay châu Mỹ làm như vậy. Thực ra, bạn phải nắm rõ tinh thần rằng mọi đối thủ của bạn, từ Indonesia cho đến Ireland, đều háo hức và có khả năng bắt chước những phương thức hiệu quả của bạn. Thực tế như vậy đấy.

Và đó là lý do khiến chúng tôi lo ngại về câu hỏi của bạn. Có vẻ bạn có cảm giác rằng trong môi trường cạnh tranh ngày nay, lựa chọn duy nhất là đầu hàng. Nhưng lối tư duy thất bại đó sẽ giết chết các công ty. Thay vào đó, bạn phải hăng hái đón nhận thách thức từ việc tìm ra những ý tưởng và quy trình đột phá. Động lượng cạnh tranh ngày nay khiến bạn phải tìm cách để chạy nhanh hơn, nghĩ lớn hơn và làm việc thông minh hơn.

Nhưng mục đích ở đây là gì? Câu trả lời rất đơn giản: đổi mới sáng tạo. Dĩ nhiên, có nhiều cách khác để cạnh tranh, nhưng trong bối cảnh thị trường toàn cầu hiện nay, đổi mới sáng tạo chắc chắn là phương thức bền vững nhất.

May mắn thay, có hai cách đổi mới sáng tạo mà khi kết hợp lại cùng nhau, chúng có thể tung ra được cú đấm nốc-ao thực sự.

Hình thức đổi mới sáng tạo thứ nhất là điều mà ai cũng biết: phát minh ra thứ gì đó độc đáo và hữu ích – một phân tử mới, một phần mềm đột phá, một công nghệ làm thay đổi cuộc chơi. Dĩ nhiên, loại đổi mới sáng tạo cổ điển này có thể xảy ra tình cờ (chẳng hạn trong một ga-ra), nhưng thường thì nó sẽ xuất hiện khi các công ty chủ động tích cực xây dựng một nền văn hóa biết tôn vinh và tán thưởng các ý tưởng mới. Trên thực tế, nó diễn ra khi các công ty tự xác định mình là phòng thí nghiệm cho các sản phẩm hay dịch vụ mới. Hãy nghĩ đến Procter & Gamble và Apple. Cả hai công ty này đều là hiện thân cho nền văn hóa đổi mới sáng tạo – và những lợi thế cạnh tranh của nó.

Nhưng bên cạnh đó còn có một cách đổi mới sáng tạo thứ hai, tuy ít vẻ vang hơn nhưng hiệu quả không kém. Đó là sự cải tiến liên tục và tích cực về sản phẩm/dịch vụ đã có hoặc về cách thức làm việc hiện tại. Đúng vậy, người ta phải đổi mới sáng tạo bằng cách khám phá ra những ý tưởng mới mẻ hoàn toàn, như chúng tôi vừa nói ở trên. Nhưng các công ty cũng có thể (và bắt buộc phải) đổi mới sáng tạo bằng cách tìm kiếm những phương thức tốt nhất, áp dụng chúng và *liên tục cải tiến chúng*. Chính hoạt động đó, đặc biệt là các hoạt động cải tiến liên quan đến chi phí, chất lượng và dịch vụ, mới phát huy hiệu quả tốt nhất để làm giảm 30-40% chi phí cần thiết trong môi trường cạnh tranh ngày nay.

Quá trình cải tiến liên tục này không có ranh giới hay hạn chế nào. Đó là một đội nghiên cứu và phát triển (R&D) tìm kiếm cách thức mới để khiến một phân tử quen thuộc làm điều khác biệt, hay một kỹ sư phần mềm tìm ra các ứng dụng mới để nâng cấp phần mềm cũ. Đó là tập thể những con người xuyên suốt một tổ chức miệt mài nỗ lực để đưa các sản phẩm/dịch vụ đang có lên một tầm cao mới, phá bỏ cái hiện trạng trì trệ "Ở đây vẫn làm thế" và thay bằng lối tư duy hừng hực khí thế: "Chúng tôi không bao giờ ngừng tìm kiếm cách làm tốt hơn."

Nói cách khác, một nền văn hóa tôn sùng cách làm tốt nhất không có điểm kết thúc. Khi một công ty nghĩ rằng họ đã bỏ đối thủ lại phía sau, đó cũng là lúc họ cần tiếp tục quá trình tìm kiếm "những điều mới mẻ và cải tiến", lúc nào cũng phải đi trước đối thủ một hoặc hai bước.

Nhưng cuộc tìm kiếm liên tục này phải càng mở rộng phạm vi càng tốt. Đừng chỉ quanh quẩn tìm ở mảnh sân sau nhà, tức là ở

phòng ban hay bộ phận khác. Hãy nhìn vào các công ty khác trong ngành – và cả ngoài ngành nữa. GE học được mọi khía cạnh về phương pháp sản xuất tinh gọn bằng cách tới thăm các nhà máy của Toyota khắp nơi trên thế giới. Họ học được nghệ thuật và kỹ năng cải tiến chu kỳ hàng tồn kho bằng cách nghiên cứu các cách làm hiệu quả ở American Standard, một công ty chuyên về đường ống và lắp đặt máy điều hòa. Thực ra, có một điều chắc chắn là các công ty rất thích chia sẻ về những câu chuyện thành công của mình – tất nhiên trong trường hợp họ không phải là đối thủ trực tiếp của bạn. Họ tự hào khi được trình bày về những điều mà mình đang làm tốt. Tất cả những gì bạn cần làm là lên tiếng hỏi. Và lúc nào cũng vậy, đặt câu hỏi luôn là thói quen cố hữu trong những nền văn hóa tôn sùng các phương pháp làm tốt nhất.

Đọc đến đây, có lẽ bạn đang nghĩ rằng ca ngợi những phẩm chất của một nền văn hóa tôn sùng các phương pháp làm tốt nhất thì dễ, cái khó nằm chỗ làm sao áp dụng nó vào thực tế. Bạn nghĩ đúng rồi đấy. Thường thì ở khía cạnh này, các công ty chỉ dừng lại ở việc hô hào khẩu hiệu. Tất cả đều tôn sùng và mặc nhiên thừa nhận vai trò của phương pháp tốt nhất. *Phương pháp tốt nhất là rất tốt, họ nói, chúng tôi tin vào chúng...* Dĩ nhiên, kiểu động viên suông này sẽ không mang lại thành quả gì.

Trong những nền văn hóa thực sự tôn sùng phương pháp làm tốt nhất, nỗi ám ảnh về ý tưởng mới được đưa hẳn vào sứ mệnh của công ty. Hơn nữa, tìm kiếm phương pháp làm tốt nhất và khát vọng học hỏi, cải tiến không ngừng còn là những hành vi được đánh giá trong mọi chương trình nhận xét hiệu quả làm việc và được tưởng thưởng bằng tài chính. Trong những nền văn hóa này, lãnh đạo chỉ tuyển dụng và đề đạt những người có khao khát học hỏi không ngừng.

Hiển nhiên, xây dựng nền văn hóa đổi mới sáng tạo trong tổ chức là việc khó. Nhưng nó không phải là một phương án lựa chọn mà bạn có thể tranh luận và thương lượng. Hoặc là bạn chấp nhận coi việc đổi mới sáng tạo và cải tiến không ngừng làm phương châm sống trong công ty, hoặc là bạn đứng bên đường vẫy tay chào các đối thủ khi họ vượt lên trước và bỏ bạn lại đằng sau.

2

Trung quốc có dành cho tất cả mọi người?

Chúng tôi là một doanh nghiệp ở Canada, hai đối thủ lớn của chúng tôi vừa ồ ạt di chuyển sang Trung Quốc. Chúng tôi biết họ đang thua lỗ ở đó. Nhưng tôi vẫn lo rằng cứ hoạt động tại địa phương sẽ là một sai lầm – tôi nên làm thế nào?

- ONTARIO, CANADA

Thực ra, đừng chỉ có lo không thôi. Mà hãy sợ – rất sợ là đằng khác.

Trong thế giới toàn cầu, quy mô là một vũ khí cạnh tranh mà không ai có thể phớt lờ. Và quy mô là thứ mà Trung Quốc có thể mang lại cho bạn, với thị trường khổng lồ, chi phí sản xuất thấp và nguồn nhân tài kỹ thuật ngày càng phát triển. Không có gì ngạc nhiên khi các công ty khắp nơi trên thế giới, trong đó có cả hai đối thủ lớn của bạn, đang hối hả chạy đến chiếm chỗ ở đó.

Cũng không có gì ngạc nhiên khi với những nỗ lực ban đầu, các đối thủ của bạn chưa thu được lợi nhuận ở Trung Quốc. Đa phần các công ty nước ngoài vẫn chưa tìm được cách tiến vào thị trường đó dễ dàng hơn. Dẫu vậy, ngay cả khi lúc này các đối thủ của bạn đang xây xẩm mặt mày ở đó, lo lắng là không thừa. Bởi vì nếu cuối cùng họ cũng tìm ra được cách tận dụng các cơ hội của Trung Quốc, có thể họ sẽ gia nhập được nhóm công ty có sức cạnh tranh cao, bỏ lại bạn đằng sau.

Vì vậy, lời khuyên đầu tiên của chúng tôi là đừng tốn thời gian ngồi băn khoăn lo lắng và tự làm khổ bản thân về những câu hỏi hóc búa xoay quanh lý do vì sao các đối thủ của bạn lại tiến quân

vào Trung Quốc. Họ nhìn thấy gì ở đó? Phải chăng tất cả chỉ là do thị trường rộng lớn? Hay họ có sản phẩm/dịch vụ độc đáo mà người Trung Quốc sẽ nhảy vào tranh nhau mua? Hay lợi thế về chi phí sản xuất thấp? Hay quy trình đòi hỏi ít chi phí, mức đầu tư thấp? Hay khả năng tiếp cận công nghệ mới giúp thay đổi tính năng sản phẩm hoặc cải tiến thiết kế để thu hút khách hàng? Hay các mối quan hệ đối tác tiềm năng với các quốc gia châu Á ngày nào đó sẽ đưa sản phẩm của bạn trở về Canada và đi khắp nơi trên thế giới?

Qua quá trình nghiền ngẫm và suy nghiệm này, có lẽ bạn sẽ đi đến giả định rằng các đối thủ của mình chắc chắn biết điều gì đó về Trung Quốc mà công ty bạn chưa biết.

Nhưng thực tế không phải vậy.

Thực tế ở đây là: Ở Trung Quốc nhan nhản tàn tích của các công ty đến rồi lại rời đi. Chẳng hạn, họ vì hai đối thủ chính của họ đã đến đó, và ai đó trong tổ chức (như bạn chẳng hạn) ăn không ngon ngủ không yên vì chuyện này. Họ đến vì ngày nay câu khẩu hiệu "Trung Quốc hay là chết" được giăng khắp chốn, từ phòng học của các trường kinh doanh cho đến phòng họp của các ban giám đốc, và được giới truyền thông đưa tin đầy đủ. Họ đến vì trong bầu không khí tồn tại một cảm nhận phổ biến là *tất cả mọi người* đều đang rục rịch rủ nhau đến.

Nhưng tất cả đều không phải là lý do hợp lý.

Đúng, sức hấp dẫn từ quy mô của Trung Quốc là rất lớn, và lợi thế cạnh tranh của quy mô là có thật. Nhưng đến Trung Quốc sẽ là việc làm vô nghĩa nếu bạn không biết quy mô của nó có thể giúp công ty của mình trở nên tốt hơn, đạt năng suất cao hơn, thu được nhiều lợi nhuận hơn như thế nào. Nhìn theo hướng này, quyết định đến Trung Quốc chỉ giống như quyết định gia nhập bất kỳ thị trường mới nào, dù là thị trường ở ngoài bang hay bên kia đại dương. Nó phải có ý nghĩa về mặt chiến lược và tài chính, có thể là không ngay lập tức, nhưng trong một khoảng thời gian hợp lý nào đó.

Vì vậy, lời khuyên cuối cùng của chúng tôi cũng là điều mà chúng ta nhắc đến ban đầu – rằng bạn nên lo lắng về điều này. Thực ra, bạn nên suy nghĩ theo hướng giả định rằng các đối thủ của mình đã xác định rõ quy mô của Trung Quốc có thể giúp họ cải thiện vị thế trên thị trường và tình hình tài chính. Sau đó, hãy dùng nỗi lo sợ đó để làm đề tài khởi đầu cho cuộc trao đổi trong nội bộ về việc

vì sao các bạn vẫn chưa tìm ra được những lợi điểm ở thị trường Trung Quốc cho công ty của mình.

Cũng có thể là không có lợi điểm nào cả. Không phải công ty nào cũng phải đến Trung Quốc, nhưng phần lớn họ đang làm vậy, và nên làm vậy.

Miễn là họ hiểu được lý do cho quyết định của mình.

3

Nước nga

Ai cũng háo hức với Trung Quốc. Công ty tôi cũng vừa mới ký một hợp đồng liên doanh ở đó, nhưng đồng thời chúng tôi cũng đang nghĩ đến việc tiến sang nước Nga. Các vị nghĩ sao về tiềm năng của quốc gia này?

- CHARLOTTE, BẮC CAROLINA

Mức độ thoải mái về việc làm ăn ở Nga phụ thuộc vào sự dũng cảm và khả năng chấp nhận rủi ro của bạn. Nước Nga có tiềm năng cơ hội lớn, nhưng cũng không ít rủi ro. Với Trung Quốc có lẽ cũng vậy thôi, nhưng xét từ góc nhìn của chúng tôi, nếu đặt hai quốc gia lên bàn cân thì Nga có ít cơ hội hơn và nhiều rủi ro nhãn tiền hơn.

Trước tiên, chúng ta hãy cùng nhìn vào những điểm hứa hẹn ở Nga. Dĩ nhiên, nó chỉ là một phần nhỏ so với quy mô của Trung Quốc (dân số Trung Quốc là 1 tỷ người), nhưng với dân số 140 triệu người, Nga lớn hơn bất kỳ thị trường quốc gia nào ở châu Âu.

Và chắc chắn, ở Nga đang diễn ra những hoạt động cải tổ nền kinh tế. Trong sáu năm qua, sức tăng trưởng GDP của quốc gia này đều đạt ngưỡng hơn 6%. Hãy thử so sánh con số này với Pháp hay Đức mà xem! Trong khi đó, chi phí đầu tư trong năm năm qua luôn ở ngưỡng trung bình là hơn 10%, và thu nhập cá nhân là 12%.

Động lực đằng sau sự tăng trưởng này là nguồn tài nguyên thiên nhiên dồi dào – gỗ, khoáng sản và quan trọng nhất là dầu lửa. Thực ra, Nga có đủ trữ lượng dầu không chỉ đáp ứng nhu cầu tự cung tự cấp, mà còn dành cho hoạt động xuất khẩu nữa.

Tuy nhiên, bức tranh nước Nga (thời hậu Xô viết) đã lộ rõ những

mảng tối khi nhìn vào các khía cạnh khác. Có đến khoảng 1/4 nền kinh tế nước Nga hoạt động ngầm, đầy rẫy tham nhũng và miễn nhiễm trước mọi hình thức quy định cũng như điều tiết để hoạt động kinh doanh trở nên công bằng và minh bạch. Lâu nay chúng ta vẫn chỉ trích, coi quy định là dấu hiệu của sự quan liêu, nhưng đối với một nhà đầu tư nước ngoài, Nga lại là minh chứng cho trường hợp ngược lại. Bạn sẽ thực lòng biết yêu các quy định khi bạn xoay xở tìm cách làm ăn ở một đất nước mà luật lệ chưa hình thành.

Dĩ nhiên, Nga không kiểm soát được tình trạng vô luật pháp này. Trung Quốc có không ít tổ chức chuyên ăn cắp bản quyền, và nhiều công ty nước ngoài muốn làm ăn ở đó đã gặp chướng ngại là hoạt động vi phạm trắng trợn luật về quyền sở hữu trí tuệ. Tuy vậy, sự vô luật pháp này ở Trung Quốc vẫn có phần dè dặt và kín đáo hơn so với Nga – theo đánh giá của chúng tôi, đây là một dấu hiệu (nhỏ) cho thấy hoạt động này ít được chính quyền Trung Quốc chấp nhận hơn.

Có hai điểm nữa cần đề cập khi so sánh Nga với Trung Quốc. Thứ nhất là sản xuất. Trung Quốc đang trên đà phát triển. Các nhà máy của Nga vẫn còn mang vẻ hoang tàn cần sửa chữa từ thời Liên Xô. Chưa có những khoản đầu tư đáng kể để nâng cấp các cơ sở này cho hiện đại hơn. Trong khi đó ở Trung Quốc, các nhà máy mới đang được xây dựng hằng ngày với tầm nhìn hướng tới tương lai.

Thứ hai là sự phân tầng xã hội. Nga là nước dồi dào tiền mặt nhờ nguồn dầu mỏ khổng lồ, nhưng sự phân phối tài sản ở đây vẫn được thực hiện theo lối lạc hậu từ thời các vị sa hoàng. Một nhóm thiểu số sở hữu lượng tiền lớn; đa phần mọi người còn lại, đặc biệt là những người sống ở khu vực nông thôn rộng lớn, chỉ có một chút. Hầu như không tồn tại tầng lớp nào ở giữa hai thái cực trên. Ngược lại, Trung Quốc có một lượng cơ sở người tiêu dùng với quy mô 100 triệu người, gần bằng tổng dân số của Nga. Sức mua của họ sẽ còn tiếp tục hỗ trợ cho một nền kinh tế lành mạnh và bền vững.

Chúng tôi không muốn tỏ ra quá bi quan về Nga và quá lạc quan về Trung Quốc. Cả hai quốc gia đều đang trong những cuộc đại thử nghiệm. Nga đang tìm kiếm một con đường kết hợp cả chủ nghĩa tư bản với nền dân chủ, trong khi áp dụng lối quản lý độc đoán để chống lại cả tình trạng vô luật pháp nói chung và vấn nạn khủng bố nói riêng. Trung Quốc cũng đang nỗ lực xây dựng một hình thái xã hội chưa từng có tiền lệ: nền kinh tế thị trường

(nghĩa là tự do) hoạt động trong siêu cấu trúc của chủ nghĩa cộng sản vốn không khuyến khích tự do cá nhân. Chỉ có Chúa mới biết các công trình dang dở này sẽ như thế nào trong 10 năm tới, huống hồ là 50 năm.

Nhưng nói cho cùng, Trung Quốc vẫn có lợi thế hơn đối với các nhà đầu tư bên ngoài. Trước tiên, dân số ở quốc gia này lớn gấp hơn 10 lần so với Nga. Thứ hai, nền văn hóa của họ ủng hộ tinh thần doanh nhân hơn; theo kinh nghiệm của chúng tôi, so với Nga, Trung Quốc có nhiều người mang khát vọng chiến thắng, sáng tạo và hoài bão hơn. Thứ ba, Trung Quốc là cơ sở xuất khẩu hấp dẫn hơn do có nhiều năng lực sản xuất và công nghệ hơn. Và cuối cùng, có lẽ cũng là điều quan trọng nhất, Trung Quốc tập trung vào các lĩnh vực của tương lai – điện tử, thiết bị y tế và các loại hình công nghệ khác. Sau dầu lửa và các tài nguyên thiên nhiên khác, các ngành công nghiệp lớn của Nga là chế tạo máy móc và cơ khí. Có vẻ đó đều là những câu chuyện của ngày hôm qua rồi.

Nói tóm lại, trên đây là những lý do khiến chúng tôi không hào hứng với Nga như là với Trung Quốc. Tuy nhiên, việc công ty bạn mở rộng sang Nga cũng không phải là ngớ ngẩn. Có thể đó lại là một bước đi khôn ngoan. Chỉ thời gian mới có thể trả lời.

Thực ra, thời gian đã trả lời ở Trung Quốc. Trong bối cảnh thị trường toàn cầu ngày nay, bạn phải có mặt ở đó. Nhưng điều đó lại không đúng với Nga, dù rằng nền kinh tế của họ cũng đang mở rộng. Nhưng nếu như bạn có đủ nguồn lực để có thể chấp nhận rủi ro của việc làm ăn kinh doanh tại đó, thì tại sao lại không nhỉ?

4

Vì sao paris nổi giận?

Vào một dịp cuối tuần tháng 11 năm 2005, khi chúng tôi tới Paris, các cuộc bạo động đang nổi lên khắp nơi và vẫn còn tiếp tục vài ngày sau đó, khi chúng tôi rời đi Stockholm. Ở Thụy Điển, người nhập cư chiếm 1/5 dân số, và khoảng 40% người trẻ tuổi trong nhóm nhập cư này thất nghiệp. Tại đây, một phóng viên yêu cầu chúng tôi nhận xét về cuộc tranh luận dữ dội đã bùng nổ cùng với các cuộc bạo động trên ở Pháp:

Lãnh đạo nước Pháp nên làm gì để ngăn chặn điều này? Và lãnh đạo các quốc gia châu Âu nên làm gì để phòng ngừa trước khi nó xảy ra?

Câu trả lời của chúng tôi, rất đơn giản, đó là các chính phủ châu Âu cần phải bắt tay với các doanh nghiệp tư nhân để tạo công ăn việc làm. Không phải là loại công việc làm chơi ăn thật trong ngành công vụ, mà là các công việc thực sự ở các công ty mới. Chúng tôi khẳng định rằng có thể thực hiện điều này thông qua chính sách thuế và luật lao động khuyến khích, tưởng thưởng cho tinh thần khởi nghiệp, tinh thần mạo hiểm đương đầu với rủi ro và đầu tư.

Có thể bạn nghĩ chúng tôi cổ xúy cho hành vi "đem con bỏ chợ". Phóng viên trên cũng hết sức giận dữ.

"Các vị sai rồi!" Cô nói. "Cách giải quyết vấn đề này là chính phủ phải trao cho người thất nghiệp nhiều tiền và lợi ích hơn. Tại sao các vị lại phản đối giải pháp đó chứ?"

Chúng tôi phản đối giải pháp đó vì đó không phải là giải pháp.

Có thể chúng tôi không biết chính xác nguyên nhân gây ra các

cuộc bạo động trên ở Pháp, nhưng có một điều chúng tôi có thể khẳng định chắc chắn. Những người tin rằng tương lai của mình rộng mở và an ninh tài chính được đảm bảo hiếm khi nổi lửa đốt xe. Bạo động là sự thể hiện ra bên ngoài của nỗi bất mãn và cơn thịnh nộ. Đó là tiếng thét của sự tuyệt vọng.

Khả năng xảy ra bạo động ở châu Âu sẽ thấp hơn nhiều nếu giai cấp dưới của họ có hy vọng.

Hy vọng đến từ nhiều thứ, mà nổi bật nhất là tự do và nhân phẩm. Nhưng hy vọng cũng xuất phát phần lớn từ những công việc có ý nghĩa và có cơ hội. Và điều này mang chúng ta quay trở lại với công ăn việc làm – công ăn việc làm theo đúng nghĩa của nó.

Đồng ý, công việc trong chính phủ là tốt và ổn. Có lẽ điều đó là sự thật, vì 1/5 người dân Pháp làm việc trong Chính phủ, và một khảo sát gần đây cho thấy 76% người dân Pháp trong độ tuổi từ 15 đến 30 cho rằng công chức nhà nước là nghề "hấp dẫn".

Nhưng không quốc gia nào có thể duy trì mãi nền kinh tế đình trệ đồng thời lại phải nuôi bộ máy công vụ ngày càng phình to trong khi vẫn cáng đáng các hệ thống xã hội hào phóng về chăm sóc sức khỏe và giáo dục như hiện trạng của phần lớn các quốc gia châu Âu phát triển. Nếu tất cả mọi người đều làm những công việc không có tương lai phát triển, thì ai sẽ chi trả tiền thuế cần thiết để vận hành cỗ máy này?

Thực tế châu Âu cần có thêm công ăn việc làm trong lĩnh vực tư nhân, thậm chí là cần nhiều. Hãy cùng xem xét số liệu thống kê đáng sửng sốt trong một bài xã luận đăng trên tờ *Wall Street Journal* của Joel Kotkin thuộc Quỹ New America. Kotkin cho biết, trong 35 năm qua, nền kinh tế Mỹ đã tạo ra được 57 triệu việc làm mới. Trong khi đó, châu Âu – với tổng lượng GDP cộng lại tương đương với Mỹ – chỉ tạo ra được 4 triệu việc làm.

4 triệu! Chuyện gì đang diễn ra vậy?

Để nói giảm nói tránh thì nguyên nhân ở đây là các luật lệ và quy định đã khiến cho việc đầu tư trở thành đắt đỏ. Ở các quốc gia như Pháp và Đức, hầu như không có thuế suất ưu đãi cho những hoạt động đầu tư có hàm lượng rủi ro cao. Và luật lao động khiến việc sa thải nhân viên trở nên đắt đỏ đến nỗi các công ty dè dặt không dám tuyển người.

Ngoài ra còn có một nguyên nhân nữa là thái độ đã ăn sâu vào máu thịt của người châu Âu, có thể tóm tắt trong một cụm từ: né

tránh rủi ro triệt để. Cách đây không lâu khi sang Đức, chúng tôi gặp gỡ nhiều doanh nhân và bàn bạc về tình tình kinh tế ở đây. Tất cả đều nhất trí rằng các bảng cân đối kế toán ở Đức – và ở châu Âu nói chung – chưa bao giờ trông sáng sủa như thế này. Và mặc dù tồn tại những rào cản về mặt chính trị, nhưng ẩn dưới tất cả những bề nổi đó, các công ty vẫn đang âm thầm "tái cấu trúc" để tăng tính cạnh tranh hơn nữa cho những mảng kinh doanh hiện thời. Như vậy là đáng mừng – nhưng nhìn chung vẫn chưa đủ tốt để tạo thêm công ăn việc làm. Nhưng khi chúng tôi hỏi tại sao các công ty dư dả nguồn tiền mặt lại không đầu tư vào các hoạt động phiêu lưu mới và rót tiền đầu tư cho hoạt động mua và sáp nhập, thì ai nấy đều toát mồ hôi hột.

"Ồ không đâu – chúng tôi từng đầu tư vào các công ty Internet hồi cuối thập niên 1990," một vị lãnh đạo nói, "và chúng tôi thua lỗ rất nhiều. Không ai muốn gặp phải chuyện tương tự nữa đâu!"

Chúng tôi đành nói rằng, tuy rất tôn trọng họ, nhưng đã đến lúc vượt qua cơn chấn động ấy rồi. Kinh doanh nghĩa là quản lý rủi ro – chứ không phải chạy trốn nó. Điều giá trị nhất của bong bóng Internet là những bài học mà giới kinh doanh rút ra được từ đó. Các nhà đầu tư mạo hiểm truyền thống coi thua lỗ chỉ là một phần trong cả quá trình ấy.

Sau đó, một nhà quản lý quỹ hưu trí ở Thụy Điển lên tiếng biện hộ cho việc thiếu vắng hoạt động đầu tư của các công ty châu Âu và viện dẫn sự phát triển của các quỹ cổ phần riêng[1] trong khu vực này. Vâng, xu hướng đó đang diễn ra, và là một dấu hiệu tốt, nhưng còn lâu mới đủ.

Quỹ cổ phần riêng là liều máu truyền cho người bệnh đang ốm – thường là mua lại bộ phận hoạt động trì trệ nào đó của một tập đoàn lớn. Phần đầu tiên trong "liều thuốc trị bệnh" thường là *cắt giảm* nhân sự. Tái cấu trúc là một quyết định rất hữu ích để tăng khả năng cạnh tranh cho công ty. Và nó cũng rất hữu ích cho quốc gia của công ty đó nữa, vì công ty làm ăn thuận lợi sẽ đóng góp thuế nhiều hơn cho đất nước. Nhưng xin nói rõ, nếu có khi nào các quỹ cổ phần riêng tạo được công ăn việc làm, thì sự phát triển này cũng hiếm khi mang tính bùng nổ và thường là mất thời gian.

Sự phát triển về công ăn việc làm mà châu Âu cần phải mang lại cho người ta niềm hy vọng – tức là cơ hội – và niềm hy vọng đó chỉ có thể đến từ các hoạt động kinh doanh mới – thứ vẫn mọc lên như nấm mỗi ngày ở Mỹ.

Chúng mọc lên vì nhiều lý do.

Thứ nhất, chúng được Chính phủ Mỹ tạo điều kiện thuận lợi. Các luật về thuế ban hành vào thập niên 1980 và được Tổng thống George W. Bush hậu thuẫn đã và đang khuyến khích việc hình thành vốn. Còn luật lao động giúp xây dựng một lực lượng lao động linh động.

Thứ hai, nền văn hóa của Mỹ tán dương tinh thần đương đầu với rủi ro. Doanh nhân là vị anh hùng của đất nước, vì họ đã tạo nên những cỗ máy tạo công ăn việc làm khổng lồ, chẳng hạn như Bill Gates, Michael Dell, Steve Jobs và rất nhiều người khác. Trong chuyến đi xuyên Mỹ giới thiệu cuốn sách Winning, chúng tôi đã nói chuyện với khoảng 20.000 thạc sĩ MBA ở 37 trường đại học trên khắp cả nước. Theo ước lượng của chúng tôi, có đến khoảng 20% trong số này chia sẻ rằng họ dự định sẽ mở công ty riêng.

Ngược lại, rất khó để tìm ra một doanh nhân ở châu Âu già cỗi, đặc biệt là người trẻ và năng nổ. (Chúng tôi gặp nhiều trường hợp này ở các quốc gia Đông Âu như Slovakia và Hungary.)

Cuối cùng, Mỹ có các thị trường vốn năng động. Ở đâu cũng có nhà đầu tư rủng rỉnh tiền bạc trong túi, luôn dõi mắt để ý những ý tưởng mới mẻ và những doanh nhân đầy ngọn lửa nhiệt tình để đi cùng họ.

Môi trường kinh doanh của Mỹ, tuy chưa hoàn hảo, nhưng là một sự tương phản rõ rệt với môi trường kinh doanh của châu Âu lúc này.

Một số người nói rằng tuy các cuộc bạo động ở Pháp thật kinh khủng, nhưng chúng sẽ sớm chấm dứt. Và chúng cũng không nổ ra ở đâu nữa. Lý do họ đưa ra là sự tăng trưởng chậm chạp về dân số ở châu Âu dần dần sẽ tạo ra đủ các cơ hội việc làm cho tất cả.

Nhưng thực tế đâu có dễ dàng như vậy.

Cơ hội việc làm ở châu Âu sẽ xuất hiện khi các chính phủ và doanh nghiệp bắt tay cùng nhau để tạo ra công việc – công việc thực sự – trong hình dạng của những công ăn việc làm mới thú vị. Hệ thống luật về thuế và lao động sẽ phải thay đổi, kèm theo đó là các chính sách khác của chính phủ. Và cách nhìn nhận của họ về chấp nhận rủi ro cũng cần phải thay đổi. Các công ty sẽ phải ra những quyết định mạnh mẽ, hành động dứt khoát và đầu tư vào các lĩnh vực mới. Giới doanh nhân sẽ phải ra khỏi những hang động ẩn náu của mình để xắn tay vào kiến tạo tương lai.

Đúng vậy, một số cuộc hành trình mới sẽ thất bại.

Nhưng nhiều cuộc hành trình sẽ giành thắng lợi, và kéo theo đó là sự đi lên của cả châu Âu.

5

Châu âu muôn năm – chỉ là chưa đến lúc

Người ta cứ đua nhau nói về tương lai của Trung Quốc và Ấn Độ, còn các vị nhìn thấy châu Âu ở đâu trong năm năm tới?

- FARMINGTON HILLS, MICHIGAN

Trước tất cả những gì đang diễn ra ở châu Âu hiện nay – mọi xu hướng kinh tế, chính trị, xã hội, nhân khẩu học, chưa kể đến chuyện 1 triệu người Pháp đang đổ ra đường để phản đối một cuộc cải cách lao động nhỏ nhoi – người ta có thể dễ dàng nói rằng cả châu lục này đã chết.

Nhưng châu Âu chưa chết, và không bao giờ chết cả.

Lúc này, không ai phản đối thực tế rằng châu Âu trì trệ suốt 10 năm qua. Thực ra, trong khi phần còn lại của thế giới hối hả tham gia vào làn sóng toàn cầu hóa và mài sắc lợi thế cạnh tranh của mình, thì châu Âu chỉ vật vờ trôi nổi trên mặt nước.

Dĩ nhiên, chúng tôi không có ý gom cả châu Âu lại. Hai thập niên trước, Vương quốc Anh đứng lên đối diện với thị trường toàn cầu mới trỗi dậy và cởi trói cho nền kinh tế của mình nhằm duy trì sức cạnh tranh. Và một số quốc gia khác ở Đông Âu, chẳng hạn Hungary và Slovakia, đã cải cách và ủng hộ kinh doanh hơn.

Nhưng những tin tức nhiều triển vọng về kinh tế đến từ các quốc gia này không là gì khi so với luồng tin tức đáng lo ngại từ Pháp, Đức và Italy. Với tư duy né tránh đầu tư vốn và chấp nhận rủi ro, ba cột trụ này của thế giới châu Âu cũ đang bị tê liệt – hiểu theo đúng nghĩa đen – bởi chứng xơ cứng động mạch của nền kinh tế

theo mô hình nhà nước phúc lợi[2].

Chúng ta hãy cùng điểm qua một vài con số thống kê.

Theo Joel Kotkin của Quỹ New America, trong 35 năm qua, nền kinh tế Mỹ đã tạo ra 57 triệu việc làm mới. Cũng trong khoảng thời gian này, châu Âu – với tổng GDP kết hợp tương đương với GDP của Mỹ – chỉ tạo ra được 4 triệu việc làm (hầu hết là trong khu vực nhà nước). Tỷ lệ thất nghiệp ở châu Âu dao động trong khoảng 10%, gấp đôi so với Mỹ.

Châu Âu cũng không ở vào vị trí có thể gặt hái được thành quả của các khu vực khoa học và công nghệ đang phát triển. Chẳng hạn, tỷ lệ chi tiêu cho hoạt động R&D trên đầu người ở Pháp, Đức và Italy chỉ bằng một nửa so với Mỹ. Các số liệu thống kê về nhân khẩu học cũng ảm đạm không kém. Dân số ở Pháp, Đức và Italy đều đi theo xu hướng thu hẹp lại, dẫn đến già hóa.

Có lẽ điều đáng lo ngại nhất là cả lục địa này dường như đang chìm đắm trong một tâm trạng tồi tệ. Trong một cuộc khảo sát của hãng nghiên cứu Harris Interactive, khi được hỏi: "Bạn hài lòng như thế nào với cuộc sống của mình?", chỉ có khoảng 18% người dân châu Âu (từ Pháp, Đức và Italy) trả lời "Rất hài lòng," trong khi đó, tỷ lệ này ở Mỹ là 57%. Khi được hỏi: "Bạn kỳ vọng cuộc sống của mình sẽ thay đổi ra sao trong năm năm nữa?", chỉ 1/3 dự đoán tình hình sẽ cải thiện hơn. Ngược lại, đến 2/3 người Mỹ trông chờ vào một tương lai sáng sủa hơn.

Bản thân người châu Âu có vẻ đã sẵn sàng soạn điếu văn cho tương lai của lục địa mình, vậy thì chúng ta còn chờ gì?

Ba lý do chính.

Thứ nhất, châu Âu là một nền kinh tế quá lớn và quá vững vàng để có thể sụp đổ. Bạn còn nhớ thập niên 1980 chứ? Sự cạnh tranh của người Nhật suýt đẩy nước Mỹ ra khỏi bản đồ kinh doanh. Tỷ lệ thất nghiệp ở Mỹ lúc đó tiệm cận ngưỡng 10%, tỷ lệ lạm phát 14% và lãi suất cơ bản hơn 20%. Cũng giống như với châu Âu ngày nay, người Mỹ khi đó rất bi quan, đến nỗi Tổng thống Jimmy Carty tuyên bố cả nước "đang lâm bệnh".

Nhưng đầu hàng sẽ là một cái giá quá đắt. Người dân Mỹ bầu lên một vị tổng thống mới với đặc điểm tiên quyết là thái độ lạc quan. Ông đã xốc dậy niềm tự hào dân tộc (đồng thời tăng cả chi tiêu quốc phòng), cắt giảm các loại thuế và giải phóng tinh thần khởi nghiệp làm hồi sinh nền kinh tế Mỹ.

Tương tự như vậy, châu Âu có bề dày lịch sử, cơ sở hạ tầng và triển vọng để thoát khỏi bóng tối. Ví dụ, lực lượng lao động của châu lục này thuộc hàng có học vấn cao nhất thế giới. Và tuy thiếu sức sống, song đã có những dấu hiệu cho thấy sự bất mãn ngày càng gia tăng trước hiện trạng đương thời. Nhà cải cách Angela Merkel được bầu làm Thủ tướng của Đức. Và Chính phủ Pháp, với hy vọng gia tăng công ăn việc làm, đã cố gắng thay đổi một quy định trong luật lao động. Nỗ lực cải tổ đó đã vấp phải làn sóng biểu tình phản đối, nhưng ít nhất chính phủ nước này cũng đã nhắm đến sự tiến bộ. Và họ sẽ làm như thế một lần nữa – nếu cần thiết.

Lý do thứ hai là lực lượng lãnh đạo kinh doanh mới có tinh thần cải cách: Carlos Ghosn của hãng sản xuất ô tô Renault and Nissan, Dieter Zetsche của Mercedes và Klaus Kleinfeld của Siemens là ba ví dụ điển hình. Các cá nhân này, và họ không đơn độc, hiểu rằng công ty của mình hoạt động trong một thế giới toàn cầu và đang bắt tay vào thực thi những biện pháp thay đổi quyết liệt cần thiết để duy trì sức cạnh tranh.

Và lý do cuối cùng để châu Âu Cũ sống sót là châu Âu Mới. Các nước Đông Âu, cùng với các chính phủ ủng hộ kinh doanh, đang sản sinh ra một thế hệ doanh nhân mới, có khả năng nhìn thấy cơ hội ở khắp mọi nơi và không có quan niệm về giới hạn.

Chẳng hạn, trong chuyến thăm gần đây nhất tới Warszawa[3], chúng tôi ngồi nghe một doanh nhân diễn thuyết trước khoảng 300 doanh nhân khác. Ông khiến các khán giả sửng sốt khi nói: "Chúng ta ở đây đang ngày càng trở nên đắt đỏ quá. Tôi muốn công ty của mình là đơn vị thuê ngoài của châu Âu, nên hiện nay tôi đang đặt tất cả các hoạt động mới ở Ukraina – và các bạn cũng nên làm như vậy!" Sau những xì xào ban đầu, cả nhóm cùng trở nên hứng khởi. Và trong mắt chúng tôi, điều đó nói lên nhiều điều về tương lai của châu Âu hơn là kết quả cuộc khảo sát ý kiến của những người ưa than phiền ở Pháp, Đức và Italy.

Vậy thì châu Âu sẽ ở đâu trong năm năm nữa?

Lục địa này sẽ không có sự phát triển mạnh mẽ, nhưng nó sẽ khá hơn. Thực ra, dựa vào nguồn năng lượng của tầng lớp lãnh đạo kinh doanh và doanh nhân mới, cùng với sự cải cách, châu Âu sẽ vững vàng trên con đường hướng tới một tương lai kinh tế tích cực mà thật đáng buồn, nhiều người dân sống ngay tại châu lục đó ngày nay vẫn chưa tiên liệu được.

6

Thuê ngoài mãi mãi

Chúng ta có thể thực hiện những thay đổi gì ở Mỹ để không phải thuê ngoài Ấn Độ và các quốc gia khác nữa?

- ORLANDO, FLORIDA

Chúng ta không thể – và không nên.

Nghe này, cuộc tranh luận về thuê ngoài lúc này nên chấm dứt rồi. Xuất phát điểm của nó hầu như là liên quan đến chính trị. Nhưng giờ đây, câu hỏi không phải là làm sao chấm dứt tình trạng thuê ngoài, mà là cần tận dụng thuê ngoài ra sao để củng cố sức cạnh tranh trên thị trường toàn cầu hiện nay – và mãi mãi về sau.

Dĩ nhiên, thuê ngoài không phải là con đường trải hoa hồng; những đợt sa thải nhân sự đều diễn ra rất đau đớn. Dẫu vậy, chúng ta vẫn phải nhìn nhận nó như là một phần trong một bức tranh rộng hơn, theo đó thuê ngoài không chỉ là một phần gắn bó hữu cơ với nền kinh tế thế giới, mà còn đóng vai trò thiết yếu đối với nền kinh tế của chính nước Mỹ.

Sở dĩ có sự gắn bó hữu cơ ở đây là vì xét về bản chất, các nền kinh tế phản ứng trước yêu cầu của người tiêu dùng. Mọi người đã quen nhận được những sản phẩm/dịch vụ vừa có mức giá thấp nhất lại vừa có chất lượng cao nhất. Và để đáp ứng được kỳ vọng này, các công ty buộc phải di chuyển khắp nơi trên thế giới để xoay xở có được những lợi thế về chi phí và nguồn nhân tài có tư duy đổi mới sáng tạo.

Khi xét về tác động của tất cả những xu hướng này đối với nước Mỹ, chúng ta sẽ thấy rằng khó mà lên án được nó. Kể từ giữa năm 2003, nền kinh tế Mỹ đã tăng trưởng khoảng 20%, tức là hơn

2.200 tỷ đô-la – tương đương với quy mô của toàn bộ nền kinh tế Trung Quốc. Có thêm 7 triệu việc làm mới. Mức lương cũng gia tăng từ mốc 1,5% đầu năm 1994 lên hơn 4% vào năm ngoái.

Từ những số liệu thống kê trên, có thể rút ra kết luận chắc chắn rằng những người lên tiếng phản đối thuê ngoài, nhiều người trong số đó đã lui vào hậu trường trước cả cuộc bầu cử tổng thống năm 2004, sẽ không xuất đầu lộ diện trong chiến dịch tranh cử tổng thống giữa nhiệm kỳ năm 2006. Những người đó từng dự đoán rằng các công việc trong lĩnh vực công nghệ ở Mỹ sẽ đội nón ra đi hàng loạt. Nhưng trên thực tế, số lượng công việc trong lĩnh vực công nghệ đã tăng 17% kể từ mốc trước cuộc nổ bong bóng Internet năm 1999. Chẳng trách bây giờ phần lớn giới chính khách lại quay sang ca ngợi những lợi ích tổng thể của hệ thống toàn cầu tích hợp.

Nếu nói nền kinh tế Mỹ hiện đang tồn tại một vấn đề, thì vấn đề đó không phải là hiện tượng mất công ăn việc làm do thuê ngoài. Vấn đề ở đây, có chăng, là sự thiếu hụt nguồn lao động có tay nghề do những hạn chế về chính sách nhập cư. Thực ra, nếu thực lòng muốn nền kinh tế quốc gia có sức cạnh tranh hơn, Quốc hội cần phải nâng cao giới hạn cho visa thuộc diện H-1B[4], tạo điều kiện thuận lợi để người lao động nước ngoài có trình độ học vấn cao có thể dễ dàng tới đây làm việc. Lý tưởng nhất, nên thay thế chương trình này bằng hệ thống thẻ xanh thường trú nhằm thu hút lực lượng lao động có tay nghề vào mối quan hệ tích cực, lâu dài với nền văn hóa Mỹ – và cuối cùng là xây dựng một tương lai kinh tế tốt đẹp hơn cho tất cả.

Vậy đấy, đối với câu hỏi của bạn, câu trả lời của chúng tôi là hãy quên chuyện thuê ngoài đi. Thách thức về vấn đề lao động của nước Mỹ ngày nay là thu hút nhân tài.

7

Tiếp cận với toàn cầu trước khi toàn cầu tìm đến cửa nhà bạn

Một công ty truyền thống – với cấu trúc vững chắc, quy trình nghiêm ngặt và nhân viên dài hạn – có thể thay đổi như thế nào để cạnh tranh với các đối thủ toàn cầu với tốc độ di chuyển nhanh chóng đang mọc lên ở khắp nơi?

- SAO PAULO, BRAZIL

Trước tiên, chúng ta sẽ đưa ra một giả định thế này: Công ty bạn chưa hẳn đang lọt trong vòng vây của các đối thủ toàn cầu. Và bạn đang rất bình tĩnh.

Mọi chuyện vẫn bình thường – tạm thời lúc này là thế. Nhưng hãy chuẩn bị sẵn tinh thần, vì "chiến tranh" chưa chính thức nổ ra sẽ khiến cho công việc của bạn trở nên khó khăn hơn rất nhiều so với khi tất cả mọi người đều biết rằng công ty của bạn đang lâm vào rắc rối. Sự chuyển mình của tổ chức, đặc biệt là sự thay đổi lớn theo đòi hỏi của áp lực cạnh tranh toàn cầu, gần như không bao giờ xảy ra nếu người ta không thực sự cảm nhận được sự cần thiết của nó. Sinh tồn là một động lực đầy quyền năng.

Nếu khủng hoảng không nổ ra thì mọi người vẫn thích duy trì hiện trạng. Thực ra, một tổ chức như của bạn có thể vẫn cảm thấy thoải mái như đang được ngâm mình trong làn nước ấm. Không ai muốn ra ngoài cả. Và dĩ nhiên, họ càng không có mong muốn được nhảy xuống vùng nước giá – thứ cảm giác ban đầu khi thực hiện những hành vi khác biệt một cách triệt để mà sự cạnh tranh toàn cầu đòi hỏi. Suy cho cùng, các tổ chức cạnh tranh toàn cầu phải có cấu trúc phẳng, hành động nhanh và minh bạch. Lối giao tiếp thẳng thắn, không cầu kỳ là một yêu cầu bắt buộc, cùng với

đó là một lối tư duy khiến mọi người phải không ngừng tìm ra những phương pháp làm việc tốt nhất cả bên trong và bên ngoài công ty.

Vì không ai chịu nhảy xuống vùng nước giá, nên cần phải có một lực đẩy. Đó là lý do vì sao mà bạn, hay bất kỳ vị lãnh đạo nào muốn khuấy động sự thay đổi trong tổ chức, phải đứng ra làm gương. Người của bạn sẽ thay đổi khi và chỉ khi họ chứng kiến tận mắt những hành vi mới có thể cải thiện công ty và, quan trọng hơn, cải thiện cuộc sống của chính họ như thế nào.

Vì vậy, hãy thật quyết tâm và cụ thể đến từng chi tiết. Hãy vận dụng ở mức tối đa có thể những dữ liệu mà bạn thu thập được về các động lượng trong ngành, biên lợi nhuận, các công nghệ mới nổi, các xu hướng chính trị – bất kỳ thông tin nào – để đưa ra hai kịch bản sống động: một kịch bản mô tả công ty nếu nó không thay đổi, và một kịch bản mô tả tương lai của công ty nếu nó thay đổi. Hãy đưa ra sự so sánh tương phản giữa viễn cảnh đóng cửa hàng loạt nhà máy với các cơ hội tăng trưởng trong nước và ở nước ngoài, giữa số lượng công ăn việc làm bị mất với những công việc thú vị hơn, và giữa mức lương không có nhiều biến động hoặc bị giảm bớt với nguồn thu nhập dồi dào hơn cho tất cả mọi người.

Sau đó, hãy bắt tay vào thực hiện chiến dịch. Hãy nói, nói và nói thật nhiều. Bản chất cố hữu của con người là không chịu tin hay tiếp nhận một thông điệp thách thức ngay trong lần đầu tiên hoặc lần thứ hai. Bạn sẽ phải nhắc đi nhắc lại điều muốn nói tới khi phải dừng lại lấy hơi để thở, và rồi lại tiếp tục nhắc lại.

Tuy nhiên, cuối cùng, nếu thông điệp mà bạn đưa ra đủ sức thuyết phục, các hành vi của tổ chức sẽ thay đổi. Chúng sẽ thay đổi nhanh hơn nếu bạn lên tiếng tán dương và ủng hộ mỗi khi chúng xảy ra, và thậm chí là nhanh hơn nữa nếu bạn trao thưởng cho những người có các hành vi đó.

Nhân tiện nói về con người, có hai hành động khác cũng giúp hỗ trợ cho nỗ lực của bạn trong việc biến đổi công ty để đáp ứng được những thách thức của một thị trường không biên giới. Thứ nhất, hãy bắt tay vào tuyển dụng và đề đạt những người thực lòng tin tưởng – những người hoàn toàn chấp nhận sự thay đổi và sẵn sàng ủng hộ nó. Thứ hai, hãy dần dần loại bỏ những người phản đối, không chịu từ bỏ quá khứ, bất kể họ ăn nói thuyết phục ra sao. Đúng vậy đấy, có thể trong số đó có những người làm được việc, nhưng họ nên làm ở nơi khác. Tức là làm việc trong nhóm thiểu

số các công ty bị gạt ra ngoài lề, không phải chịu áp lực cạnh tranh toàn cầu nào.

8

Lợi thế chơi trên sân nhà

Sau khi Cộng hòa Séc và các quốc gia hậu chủ nghĩa cộng sản mở cửa đón luồng đầu tư bên ngoài vào, nhiều công ty ngoại quốc – nhất là các công ty của Mỹ và châu Âu – chủ yếu vẫn cử người của mình sang để điều hành hoạt động. Vấn đề ở đây là các vị quản lý này thường có năng lực kém và chỉ có một kỹ năng duy nhất là khả năng nói tiếng mẹ đẻ. Họ không đóng góp được gì và rốt cuộc phải dựa vào lòng trung thành vốn có và sự nhiệt tình của các nhân viên sở tại để hoàn thành nhiệm vụ. Tại sao các công ty lại có thể hành xử ngu ngốc vậy?

- PRAGUE, CỘNG HÒA SÉC

Họ không ngu ngốc đâu – chỉ là họ cảm thấy không yên tâm mà thôi. Giống như những du khách người Mỹ ngồi ăn ở nhà hàng McDonald's trên Đại lộ Champs-Elysées hay những du khách người Pháp mang rượu từ nhà tới Disney World, các công ty cũng chọn sự thoải mái thay vì cảm giác chân thực. Ưu tiên cái quen thuộc có thể không phải là một nguyên tắc quản lý hiệu quả, nhưng chắc chắn đó là một phần tự nhiên trong hành vi của con người.

Thực ra, vấn đề mà bạn nêu ra là chuyện rất thường gặp, chứ không chỉ giới hạn ở các công ty Mỹ hay châu Âu khi chuyển tới hoạt động ở nhóm các quốc gia hậu cộng sản. Ngay từ giai đoạn đầu của trào lưu toàn cầu hóa hiện đại, các công ty đã có xu hướng "sử dụng người của mình" khi mở rộng hoạt động ra thị trường nước ngoài. Khi người Nhật mới tham gia vào thị trường Mỹ, hoặc bất kỳ nơi nào khác, họ cũng có thói quen cắt cử người đồng hương vào các vị trí lãnh đạo. Điều này cũng đúng với người Đức, người Anh và rất nhiều quốc gia khác. Tất cả đều muốn người của mình phụ trách điều hành các hoạt động ở xa chính quốc, đặc biệt

trong giai đoạn ban đầu, khi họ còn rất nhiều điều bỡ ngỡ về môi trường sở tại.

Cụm từ khóa quan trọng ở đây là "trong giai đoạn ban đầu", vì rắc rối như bạn nêu ra thường nảy sinh khi các công ty nước ngoài tiếp tục duy trì trạng thái thoải mái và giữ người của mình ở vị trí phụ trách quá một vài năm. Chiến thuật này sẽ bỏ lỡ một cơ hội thực thụ. Vì sao? Vì người dân bản địa luôn luôn hiểu rõ về đất nước mình hơn ai hết; họ biết chính phủ của họ hoạt động ra sao, và người dân ở đất nước họ suy nghĩ như thế nào. Họ biết trường đại học nào trong nước tạo ra những bộ óc lỗi lạc nhất; họ hiểu những người trên truyền hình, trong các phòng khách, ở các quầy bar và trong các nhà máy đang nói gì về tương lai kinh tế và chính trị của đất nước. Họ luôn biết cách "vận hành hệ thống" với sự hiểu biết thấu đáo hơn và suôn sẻ hơn. Chính vì vậy mà các công ty thành công đều biết rằng càng sớm đưa lãnh đạo người bản xứ vào vị trí phụ trách các mảng hoạt động ở nước ngoài càng tốt. Và ngay từ ngày đầu đặt chân đến, họ đã nỗ lực tìm kiếm và phát triển nhân tài thông qua các chương trình đào tạo toàn cầu, tạo ra một đội ngũ quản lý cấp trung muốn nhắm đến vị trí cao nhất.

Dĩ nhiên, sẽ có những công ty toàn cầu không đủ nhanh nhạy để giao trách nhiệm quản lý cho đội ngũ nhân sự sở tại. Nhưng cuối cùng, các công ty này sẽ trở thành nạn nhân của nạn chảy máu chất xám, vì những công ty thông minh hơn sẽ gia nhập thị trường và cướp đi nguồn nhân tài sở tại để phục vụ hoạt động mở rộng của mình. Ở khu vực Đông Âu đang phát triển cũng như ở châu Á, sự cạnh tranh giành nhân tài quản lý chuyên nghiệp diễn ra rất gay cấn. Công ty nước ngoài không thể kìm chân nhân viên sở tại ở các vị trí cấp thấp, nằm dưới sự kiểm soát của các lãnh đạo từ chính quốc sang. Các nhân tài trong nước sẽ bỏ đi và tìm đến những công ty có thể mang lại cho họ tương lai và tiềm năng phát triển, và họ sẽ mang theo cả những kiến thức đã tích lũy được.

Như vậy, chúng tôi hiểu sự bất mãn của bạn với các công ty "ngu ngốc" khi họ ngoan cố tiếp tục trọng dụng người nước mình khi mở rộng hoạt động sang thị trường mới, nhưng đừng lo lắng quá. Thường thì vấn đề này có thể tự điều chỉnh. Dần dần, các công ty thành công sẽ đưa quản lý sở tại ngồi vào vị trí lãnh đạo. Đó là điều bắt buộc.

Lãnh đạo

Trở thành vị sếp tốt

Hẳn bạn cũng đã quen thuộc với hình ảnh khắc họa phổ biến về một vị sếp cái gì cũng biết, cai trị nhân viên như nhà độc tài hợm hĩnh? Có lẽ cũng có chút sự thật trong đó – và có lẽ chuyện này cũng xảy ra ở vô số công ty – nhưng khi đọc các e-mail và lời bình luận gửi đến, chúng tôi mới vỡ lẽ rằng thực ra có rất nhiều người mong muốn trở thành những nhà lãnh đạo xuất sắc. Họ muốn nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng của nhân viên để giúp nhân viên phát triển. Họ muốn xây dựng lòng tin, thu phục được sự kính trọng của mọi người và giải phóng nguồn năng lượng của đội ngũ để giành chiến thắng. Thực ra, có thể tóm tắt niềm đam mê của họ qua câu nói của một kỹ sư người Nam Phi trong e-mail gửi đến cho chúng tôi vào ngày anh lần đầu được bổ nhiệm vào vị trí quản lý: "Mục tiêu của tôi là được cả đội nhớ đến trên cương vị người sếp tốt nhất mà họ từng có."

Nhìn từ góc độ này hay góc độ khác, đây cũng là nội dung của các vế hỏi – đáp ở chương này.

9

Khả năng lãnh đạo là bẩm sinh hay do rèn luyện mà thành?

Liệu có thể đào tạo để một người trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả hay không, hay khả năng lãnh đạo giỏi là do bẩm sinh?

- BRASILIA, BRAZIL

Đối với một số người, câu hỏi khả năng lãnh đạo là do bẩm sinh hay rèn luyện thuần túy thuộc về lĩnh vực trí tuệ – đây là đề tài hay của các cuộc tranh luận trong lớp học hoặc bên bàn tiệc tối. Nhưng đối với những người như bạn, ở vị trí tuyến đầu trong việc tuyển dụng, đề bạt và sa thải nhân sự, thì câu hỏi "Ai có đủ tố chất lãnh đạo?" chắc chắn sẽ mang tính cấp thiết hơn. Tìm được câu trả lời đúng có thể thúc đẩy nền văn hóa và hiệu quả hoạt động của một tổ chức lên những tầm cao mới. Nếu gặp câu trả lời sai, nó sẽ kéo cả tổ chức đi xuống.

Vậy câu trả lời ở đây là gì? Dĩ nhiên, ở đây chúng ta đang nói đến cuộc sống thực tế, nên câu trả lời không hề đơn giản hay dễ dàng. Thực tế là, một số phẩm chất lãnh đạo là bẩm sinh, và đó là những phẩm chất quan trọng. Mặt khác, có hai phẩm chất chính có thể được trau dồi dần thông qua đào tạo và kinh nghiệm – và đó cũng là con đường phát triển đúng đắn.

Tuy nhiên, trước khi đi sâu hơn, thiết nghĩ chúng ta cần định nghĩa rõ về khả năng lãnh đạo. Nó gồm năm phẩm chất cốt yếu. Các phẩm chất này không bao gồm sự chính trực, vốn là một yêu cầu đối với nhà lãnh đạo ở bất kỳ vị trí nào, hay sự thông minh, vốn là chiếc vé vào cửa để tham gia cuộc chơi trong thị trường toàn cầu phức tạp ngày nay. Chúng cũng không bao gồm sự trưởng thành về mặt cảm xúc, vốn cũng là một yếu tố không thể

thiếu. Ba phẩm chất này là xuất phát điểm – chúng là những yếu tố bẩm sinh.

Vì thế, chúng ta hãy đi xa hơn một chút. Từ kinh nghiệm của chúng tôi, đặc điểm cốt yếu đầu tiên của nhà lãnh đạo là nguồn năng lượng tích cực – là khả năng hoạt động năng nổ và thái độ lạc quan trong mọi tình huống tốt xấu. Đặc điểm thứ hai là khả năng truyền năng lượng cho người khác, giải phóng nguồn năng lượng tích cực trong họ để chinh phục bất kỳ thử thách nào. Đặc điểm thứ ba là sự quyết đoán – khả năng ra những quyết định khó khăn, khả năng nói có hoặc không, chứ không phải là sự lập lờ của cái gọi là "có thể". Đặc điểm thứ tư là năng lực thực thi – nói đơn giản là làm được việc. Đặc điểm thứ năm và cũng là đặc điểm cuối cùng: lãnh đạo phải có niềm đam mê. Ở họ có sự quan tâm sâu sắc. Họ sẵn sàng đổ mồ hôi. Sẵn sàng tin tưởng.

Như bạn có thể đã nhận ra, năng lượng tích cực và khả năng truyền năng lượng cho người khác phần nhiều là những tố chất thiên bẩm. Về cơ bản, đó là cá tính riêng. Tương tự, niềm đam mê có lẽ cũng là một loại tố chất thiên bẩm. Một số người dường như lúc nào cũng hăng say và hiếu kỳ; họ yêu con người, yêu cuộc sống, yêu công việc một cách tự nhiên như hơi thở. Niềm đam mê đã nằm sẵn *trong* họ.

Quyết đoán và khả năng thực thi thì khác. Những nhân viên mới tuyển dụng không có sẵn các khả năng này, và ngay cả các quản lý cấp trung cũng sẽ phát huy hiệu quả tốt hơn nếu được đào tạo về hai phẩm chất này. Nhưng môi trường rèn luyện tốt nhất chính là những cuộc chiến giáp lá cà, lăn lộn ở chiến hào. Sở dĩ như vậy là vì sự quyết đoán và thực thi chủ yếu là một chức năng của sự tự tin. Bạn có thể nói có hoặc không với sự quả quyết và rõ ràng hơn rất nhiều khi đã làm như vậy nhiều lần và thấy rằng sự quyết đoán hiệu quả ra sao. Tương tự, chỉ qua những thách thức thực tế các nhà quản lý mới có thể thực sự cảm nhận được sức mạnh của việc di chuyển nhanh chóng, yêu cầu tinh thần trách nhiệm, và tưởng thưởng cho các kết quả. Họ cũng có thể được trải nghiệm trực tiếp những hậu quả của việc không thực thi – một sai lầm mà phần lớn các lãnh đạo hiệu quả sẽ không mắc lại lần thứ hai.

Vậy thì rốt cuộc khả năng lãnh đạo là do bẩm sinh hay rèn luyện? Câu trả lời (có lẽ không gây ngạc nhiên lắm) là cả hai. Chiến lược tốt nhất của bạn trong tình huống này là tuyển dụng những người có nguồn năng lượng dồi dào, có khả năng truyền năng lượng cho người khác và có niềm đam mê. Sau đó, hãy tập trung mạnh vào việc đào tạo và phát triển sự quyết đoán và năng lực

thực thi cho họ. Hãy đề đạt thăng tiến cho những người chứng tỏ được cả năm phẩm chất. Tuy nhiên, hãy luôn nhớ rằng không phải tất cả mọi người đều có năng lực lãnh đạo. Nhưng chỉ cần bạn là lãnh đạo, thì nhiệm vụ của bạn là tìm kiếm và phát triển những người có tiềm năng lãnh đạo.

10

Tư duy của nhà lãnh đạo

Tôi vừa mới được bổ nhiệm vào một vị trí lãnh đạo lần đầu tiên, nên muốn hỏi xin lời khuyên của các vị. Vị trí này tương đối cao cấp và có rất nhiều thách thức. Tôi muốn biết cách cư xử như thế nào là hợp lý và cần làm gì với vị trí này.

- RANBURG, NAM PHI

Trước tiên, xin chúc mừng bạn! Nhưng lời chúc này không dành cho sự thăng tiến của bạn, dẫu rằng điều đó thật tuyệt, mà dành cho việc dường như bạn đã hiểu rằng trở thành lãnh đạo có nghĩa là bạn sẽ phải thay đổi hành vi của mình. Thông thường, những người lần đầu tiên được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo sẽ không nhìn ra điều đó đâu – và đây có lẽ là thủ phạm lớn nhất dẫn đến những sai lầm trong sự nghiệp.

Thực ra, làm lãnh đạo sẽ thay đổi mọi thứ.

Trước khi bạn làm lãnh đạo, thành công với bạn có nghĩa là phát triển bản thân. Là thành tích riêng *của bạn*. Là hiệu quả công việc *của bạn*. Là những đóng góp cá nhân của bạn. Là việc *bạn* giơ tay xung phong, *bạn* được gọi lên bảng và *bạn* đưa ra câu trả lời đúng.

Khi bạn làm lãnh đạo, thành công lại có nghĩa là phát huy tiềm năng ở người khác. Lãnh đạo nghĩa là khiến những người làm việc cho bạn trở nên thông minh hơn, trưởng thành hơn và bạo dạn hơn. Những việc bạn làm trên cương vị cá nhân sẽ không còn quan trọng nữa, ngoại trừ việc bạn nuôi dưỡng và hỗ trợ cho đội ngũ của mình, đồng thời giúp họ gia tăng sự tự tin. Đúng vậy, bạn vẫn sẽ được cấp trên chú ý nhưng chỉ trong trường hợp đội ngũ của bạn giành chiến thắng. Nói cách khác: Thành công của nhà lãnh đạo không đến từ những việc họ làm hằng ngày, mà từ thành

công trong kết quả hoạt động của đội ngũ.

Đó là cả một công cuộc chuyển giao lớn và chắc chắn là rất gian nan. Về cơ bản, để trở thành nhà lãnh đạo, bạn phải vận dụng một lối tư duy hoàn toàn mới, theo đó câu hỏi trăn trở không phải là: "Mình có thể làm gì để thực sự nổi bật?" mà là: "Mình có thể làm gì để giúp nhân viên làm việc tốt hơn?" Đôi khi, để có được tư duy đó, bạn phải bỏ đi những gì đã tạo nên nguồn động lực cho mình trong cả mấy chục năm qua! Suy cho cùng, có lẽ bạn đã dành cả cuộc đời mình – từ thuở còn ngồi trên ghế nhà trường cho đến công việc vừa trải qua – trên cương vị một người đóng góp cá nhân, giỏi làm công việc "giơ tay". Nhưng tin vui là, có thể bạn được bổ nhiệm là do có vị lãnh đạo cấp trên nào đó trong tổ chức cho rằng bạn có tố chất để thực hiện cú nhảy từ cầu thủ ngôi sao sang huấn luyện viên thành công.

Nhưng để thực hiện được cú nhảy đó, bạn phải có những gì? Trước tiên và quan trọng nhất, hãy chủ động hướng dẫn cho nhân viên dưới quyền. Hãy tận dụng mọi cơ hội để đưa ra những nhận xét và đánh giá – đừng chỉ đợi đến kỳ đánh giá chất lượng công việc định kỳ giữa năm hoặc cuối năm. Hãy chia sẻ với nhân viên những quan sát và nhận định của bạn về công việc họ làm sau các cuộc họp, buổi thuyết trình, hay sau buổi gặp gỡ khách hàng. Hãy biến mọi sự kiện quan trọng trở thành những bài học, cho họ biết bạn thích điều gì trong việc họ làm và họ có thể làm gì để cải thiện thêm. Bạn không cần phải tìm lời nói lọt tai làm gì! Hãy cứ thẳng thắn, và đây cũng là một trong những phẩm chất cần có ở các nhà lãnh đạo hiệu quả.

Tìm hiểu rõ hơn về mọi người cũng là một cách để nâng đỡ họ. Hãy phát ra nguồn năng lượng tích cực về cuộc sống và công việc mà cả đội đang làm chung với nhau, thể hiện sự lạc quan về tương lai, và quan tâm tới tất cả. Hãy quan tâm một cách nhiệt thành đến hiệu quả công việc và sự tiến bộ của từng người. Nguồn năng lượng của bạn sẽ truyền sang cho những người xung quanh.

Và xuyên suốt mọi công việc, đừng bao giờ quên rằng bây giờ bạn đã là nhà lãnh đạo rồi. Trọng tâm không phải là bạn nữa, mà là đội ngũ của bạn.

11
Cứng rắn mới thành công

Có phải nhà lãnh đạo cứng rắn mới thực sự khiến nhân viên nỗ lực hơn? Dĩ nhiên, họ sẽ thu được những kết quả trong ngắn hạn – nhưng xét về lâu dài, liệu họ có giúp công ty giành thắng lợi không?

- MILAN, ITALY

Có, và có. Nhưng câu hỏi này phức tạp quá!

Phức tạp là bởi vì cách bạn định nghĩa về sự *cứng rắn* ở đây có ảnh hưởng lớn đến câu trả lời. Và phức tạp bởi vì sự cứng rắn của nhà lãnh đạo phụ thuộc nhiều vào hiệu quả công việc của nhân viên.

Cứng rắn là một cụm từ đa tầng ý nghĩa, còn để ngỏ cửa cho những cuộc tranh luận. Nhưng có lẽ sẽ ít người phản đối quan điểm rằng những nhân viên làm việc tốt với nhiều thành tích nổi bật thường ít lo lắng và than phiền về lãnh đạo "cứng rắn" hơn so với những người lúc nào cũng chật vật hoàn thành nhiệm vụ. Bản thân câu nói trên nghe có vẻ cũng cứng rắn, nhưng nó là thực tế.

Trước tiên, chúng ta hãy cùng bàn về ý nghĩa của từ *cứng rắn.*

Dĩ nhiên, có những vị sếp cứng rắn là những kẻ ưa áp bức nhân viên, khát quyền lực và đối xử tệ. Họ ép nhân viên làm việc một cách tàn nhẫn, cướp công, đổ lỗi, và thường rất keo kiệt cả lời khen lẫn phần thưởng. Họ cũng có thể là những người tính khí thất thường, thủ đoạn, hay giấu giếm, hoặc bủn xỉn và xấu tính, hoặc sở hữu tất cả các đặc điểm trên. Đúng như bạn nói, những vị sếp cứng rắn này đôi khi cũng đạt được kết quả khá khẩm, nhưng thường là không lâu dài. Ở các công ty có môi trường tốt, những vị sếp như thế này hoặc sẽ bị mời đi hoặc tự họ làm hỏng sự

nghiệp của mình, tùy theo kết quả nào đến trước.

Nhưng lãnh đạo có nhiều loại, và loại cứng rắn, phá hoại như vừa mô tả ở trên nằm ở một đầu thái cực. Ở đầu thái cực kia – và cũng mang lại tác hại không kém cho tổ chức – là những người luôn băn khoăn: "Liệu tất cả mọi người có hài lòng không?" Đúng, làm việc cho họ có thể là rất thích đấy – có khi bạn không cần nhấc tay động chân vẫn được trả lương đều đặn! – nhưng sự yếu đuối ở họ thường mang lại những kết quả làng nhàng. Tại sao thế? Ít nhất có ba cái hại cơ bản ở đây: các vị sếp "tử tế" này đối xử với tất cả mọi người với thái độ mềm mỏng, yêu thương và nhút nhát như nhau; họ nêu lý do biện hộ cho các thất bại mà không quy trách nhiệm cho ai cả; và họ thay đổi định hướng, cách làm để chiều theo mọi yêu cầu và mong muốn của từng người trong văn phòng. Nói cách khác, họ thiếu sự quyết đoán!

Ở đâu đó giữa hai thái cực này – có lẽ nghiêng về đầu cứng rắn hơn là đầu mềm mỏng – là nhóm những lãnh đạo có quan niệm đúng đắn về sự cứng rắn, và nhờ đó họ biết cách giúp đội ngũ của mình đạt được hiệu quả công việc cao và lâu dài. Không quá khi nói rằng những nhà lãnh đạo như thế này mới thực sự là anh hùng của các công ty. Có thể họ không mang lại cảm giác yên ổn và ấm áp cho tất cả mọi người, nhưng những thành quả tốt đẹp của họ góp phần tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh, công bằng làm nền tảng để cả con người và tổ chức cùng thăng hoa, tạo an ninh việc làm cho những nhân viên làm việc giỏi, và mang lại giá trị cho cổ đông. Bạn còn muốn gì ở họ nữa chứ?

Đối với nhóm lãnh đạo thuộc típ này, cứng rắn có nghĩa là *đầu óc cứng rắn*. Họ đặt ra những mục tiêu rõ ràng, đầy thách thức, gắn chúng với những kỳ vọng cụ thể về hiệu quả công việc. Họ thường xuyên thực hiện các hoạt động đánh giá hiệu quả công việc nghiêm khắc đối với nhân viên. Họ thưởng theo kết quả công việc, trong đó những lời tán dương nhiệt tình nhất và phần thưởng cao nhất thuộc về những người có đóng góp hiệu quả nhất, và mức độ thù lao tương xứng với từng cấp độ, người không làm gì sẽ không nhận được gì. Họ thẳng thắn chia sẻ cho nhân viên biết chất lượng công việc của từng người đang ở mức nào và tình hình của công ty ra sao. Hằng ngày, những vị sếp cứng rắn *tích cực* đều gia tăng thách thức thêm một chút đối với đội ngũ của mình. Họ đòi hỏi cao và kỳ vọng sẽ có được kết quả đúng như kỳ vọng.

Điều đó có khiến cho công việc nhân viên của họ trở nên khó khăn không? Dĩ nhiên là có rồi! Nhưng đây chính là lúc hiệu quả công việc cá nhân được hưởng lợi. Nếu bạn sẵn sàng chấp nhận thử

thách này, thì làm việc cho một vị sếp cứng rắn có thể là một nguồn năng lượng tuyệt diệu, vì bạn sẽ đạt được nhiều thành tích mà bạn chưa từng nghĩ rằng mình có thể. Nhưng nếu vị sếp đó nâng cao tiêu chuẩn lên đến mức vượt quá tầm với của nhân viên, thì có lẽ bạn sẽ cảm thấy ghét điều đó. Và dựa vào bản tính con người, khả năng cao là bạn sẽ không tự dằn vặt đổ lỗi cho mình đâu – mà bạn sẽ đổ lỗi cho vị sếp "cứng rắn" kia.

Một ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này là Bob Nardelli, CEO của Home Depot, một lãnh đạo cứng rắn tốt – yêu cầu cao, chắc chắn, nhưng công tâm, minh bạch và lấy kết quả công việc làm trọng tâm.

Trong một bài báo gần đây trên tờ *BusinessWeek* ca ngợi năm năm lèo lái, thay đổi vận mệnh Home Depot của Bob, những "ý kiến phản biện" được viện dẫn là lời than phiền của các cựu lãnh đạo ở công ty này; họ nói rằng Bob đã tạo nên một "nền văn hóa sợ hãi" ngột ngạt trong tổ chức. Xin lưu ý rằng các vị lãnh đạo này – không ai đồng ý tiết lộ danh tính – hiện không còn làm việc ở Home Depot nữa. Bạn thử nghĩ xem vì sao họ lại rời đi.

Phải chăng vì Bob quá "cứng rắn"?

Hay vì đầu óc cứng rắn của ông đã tạo ra những tiêu chuẩn công việc mà họ không thể đáp ứng?

Chúng tôi đặt cược vào khả năng thứ hai. Điều quan trọng ở đây là: Có lãnh đạo cứng rắn tốt và có lãnh đạo cứng rắn xấu – kết luận ai xấu ai tốt thường phụ thuộc vào mắt người đánh giá.

Một lần nữa, ở đây chúng tôi không bàn đến trường hợp những vị sếp tồi tệ, chỉ biết nhiếc móc, miệt thị và đánh đập nhân viên. Ai cũng ghét họ, và họ đáng nhận sự khinh bỉ của tất cả mọi người.

Chúng tôi nói về những vị sếp ở nhóm giữa – cứng rắn nhưng công tâm, biết đòi hỏi nhưng cũng biết tưởng thưởng công sức tương xứng, và sẵn sàng ghi nhận công lao của nhân viên.

Chỉ những nhân viên kém cỏi mới mong những vị sếp quý giá như thế này ra đi.

Những người muốn giành chiến thắng sẽ chủ động tìm đến dưới trướng họ.

12

Bài kiểm tra cao nhất về giá trị

Trong hai năm qua, tôi quản lý "Charles," một nhân viên có năng lực. Nhưng anh ta khiến mọi người xa lánh vì chỉ kết bè phái, kiêu căng và giấu giếm thông tin. Một phần tôi muốn sa thải Charles. Nhưng một phần tôi lại không thể hình dung được khi thiếu anh ta thì sẽ như thế nào. Các vị có lời khuyên nào không?

- GREAT NECK, NEW YORK

Hãy thẳng thắn đối diện với anh ta, sau đó sa thải nếu anh ta không chịu thay đổi. Bởi vì nếu bạn từng có lần mở miệng ca ngợi những giá trị như sự công bằng, minh bạch và chia sẻ thông tin tại nơi làm việc, thì bạn phải thực hiện điều đó. Ngược lại, nếu giữ Charles ở lại, nghĩa là bạn đang phát đi thông điệp với nhân viên của mình rằng những điều bạn nói chỉ là vô nghĩa mà thôi.

Nếu bạn muốn đội ngũ của mình thực hiện hành vi nào đó, và bạn cho rằng các hành vi đó là một phần tạo nên thành công trong công việc và đời sống riêng, vậy thì bạn phải tưởng thưởng cho những người có các hành vi đó.

Và điều quan trọng không kém là bạn phải loại bỏ những người không làm như vậy.

Nhưng có điều này cần lưu ý: Đừng sa thải những "kẻ vi phạm giá trị" một cách lén lút, mập mờ với những lý do như: "Charles nghỉ việc vì cần dành thêm thời gian với gia đình." Bạn cần phải đứng lên dõng dạc tuyên bố rằng Charles bị sa thải vì không chịu tuân thủ các giá trị của công ty.

Khi làm như vậy, bạn có thể yên tâm rằng người thay thế Charles và bất kỳ ai còn nghi ngờ về sự cam kết của bạn đối với giá trị của

công ty đều sẽ có lối hành xử khác.

Hiển nhiên, công ty nào cũng muốn sở hữu những nhân viên làm được việc như Charles. Mục đích của bạn ở đây là bảo đảm rằng nhân viên vừa làm được việc lại vừa có những hành vi tốt. Không nên để bất kỳ ai vượt lên trước bằng cách giẫm lên chân người khác – điều này chỉ tạo ra bầu không khí bất mãn và sợ hãi mà thôi. Dĩ nhiên, bạn vẫn có thể đạt được nhiều thành tích với nền văn hóa đó, nhưng không lâu bền.

Vậy đấy, hãy cắn răng chấp nhận để Charles ra đi. Nỗi đau có thể chỉ kéo dài một chút, nhưng chẳng mấy chốc, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy sau quyết định đứng lên hành động theo đúng lời đã nói của mình, cả đội còn lại sẽ nỗ lực hơn như thế nào và cải thiện kết quả công việc ra sao.

13

Khi nào thì nên độc lập?

Là một công ty nhỏ, chúng tôi phải đối mặt với rất nhiều vấn đề phổ biến của các công ty khởi nghiệp, nhưng rắc rối thực sự lúc này là "Mark," một trong các giám đốc điều hành; anh ta vừa làm hỏng một dự án lớn nhưng có vẻ không hiểu mình đã gây ra những thiệt hại gì cho công ty. Trong thâm tâm, tôi cho rằng nên sa thải Mark, nhưng sự ra đi của anh ta sẽ khiến chúng tôi điêu đứng, ít nhất trong thời gian đầu. Mark là chuyên gia kỹ thuật đã tham gia cùng chúng tôi từ những ngày đầu. Tuy nhiên, cách quản lý yếu kém cùng thái độ thiếu chuyên tâm của anh ta đã đến ngưỡng không thể dung túng được. Mark vẫn ung dung cho rằng hơn 10 năm phục vụ và "lòng trung thành" sẽ là lớp rào bảo vệ cho mình. Tôi đồng ý phần nào, nhưng vẫn cho rằng hiệu quả công việc là yếu tố quan trọng hơn. Chúng tôi nên làm gì đây?

- JOHANNESBURG, NAM PHI

Về vấn đề sa thải nhân sự, các công ty nhỏ có một số điểm bất lợi. Các công ty lớn có thể dung dưỡng cho nhân viên thiếu năng lực suốt một thời gian dài, vì có rất nhiều người che chắn cho những sai phạm của họ. Và khi một người bị yêu cầu nghỉ việc, anh ta có thể lẳng lặng rời đi qua cửa bên mà không phải làm ầm lên đổ lỗi cho cá nhân, tổ chức hay công việc.

Ngược lại, ở các công ty nhỏ, sai phạm của những nhân viên kém năng lực thường tác động trực tiếp đến lợi nhuận của công ty. Và đến khi buộc phải sa thải họ, chuyện này thường tác động đến mọi người ở khía cạnh tình cảm cá nhân. Một người ra đi có thể giống như cái chết của một thành viên trong gia đình vậy. Đó là còn chưa kể đến ảnh hưởng của việc này đối với công việc. Dù rằng nhân viên bị sa thải vốn mang lại nhiều rắc rối hơn là những đóng góp hữu ích, nhưng sự ra đi của anh ta có thể gây tác động

lớn đến hoạt động của công ty, thậm chí đến cả mối quan hệ với khách hàng.

Dẫu vậy, đúng như điều bạn biết rõ trong thâm tâm, Mark phải ra đi.

Thực ra, trên thế giới chỉ tồn tại bốn típ nhà quản lý, được phân chia theo hiệu quả công việc – tức khả năng mang lại kết quả – và theo cách thể hiện những giá trị tích cực ở họ, chẳng hạn sự thẳng thắn và khả năng phản hồi thông tin của khách hàng. Các nhà quản lý mang lại kết quả tốt và tuân thủ các giá trị của công ty thì dễ xử lý. Nên ca ngợi và khen thưởng họ bất cứ khi nào có cơ hội. Các nhà quản lý có kết quả kém nhưng tuân thủ đúng giá trị xứng đáng được cho một cơ hội thứ hai, có thể là ở một vị trí khác trong công ty. Típ thứ ba, có kết quả tốt nhưng giá trị tồi, thường phá hoại tổ chức. Họ mang lại doanh số, nhưng thường chà đạp người khác. Rất nhiều công ty giữ những kẻ tệ hại này ở lại trong thời gian dài, khiến tinh thần và lòng tin trong nội bộ giảm sút. Nhưng đó không phải là vấn đề của bạn.

Với Mark, đây là típ nhà quản lý dễ xử lý nhất. Anh ta vừa có hiệu quả công việc kém lại vừa thể hiện những giá trị tồi. Chẳng hạn, bạn nói anh ta "thiếu sự chuyên tâm". Anh ta không những làm hỏng cả một dự án lớn, mà còn chỉ biết lo cho mình và chơi trò chính trị. Anh ta vỗ ngực tự khoe mình "trung thành" với công ty, nhưng có vẻ sự thật không phải thế.

Nghe này, trò chơi kết thúc rồi. Khi chưa tìm được người thay thế, có thể bạn sẽ cảm thấy thiếu thốn khi không có sự hỗ trợ về chuyên môn của Mark, nhưng đến khi bạn đủ dũng cảm để hoạt động độc lập, không còn phải dựa dẫm vào anh ta, thì bạn sẽ thấy tiếc vì mình không ra quyết định này sớm hơn đấy.

14

Dũng cảm trở thành tác nhân thay đổi

Tôi mới làm quản lý. Tám tháng trước tôi được bổ nhiệm làm người đứng đầu một phòng đào tạo và phát triển (L&D) gồm bảy người, tất cả đều lớn tuổi hơn và có thời gian làm việc ở công ty lâu hơn tôi (công ty tôi là một tập đoàn đa quốc gia kinh doanh tài nguyên thiên nhiên). Tôi hết sức sửng sốt khi thấy nhân viên của mình có ý thức làm việc rất kém. Họ thường xuyên xin nghỉ vì lý do cá nhân và nhìn chung, tất cả đều có năng suất thấp. Tôi có thể làm gì để từ chối các yêu cầu xin nghỉ làm trong khi chính công ty cho phép thời gian làm việc linh động?

- CAPE TOWN, NAM PHI

Chúng tôi có một câu hỏi dành cho bạn. Bạn dũng cảm tới mức nào, bởi vì bạn sẽ cần đến nó trong chiến dịch thay đổi đầy khó khăn đang chờ phía trước. Khó khăn là bởi vì bạn phải thay đổi từ trên xuống dưới, toàn bộ bộ phận của mình để khắc phục tình hình, và ngay cả khi công việc sửa sai đã hoàn tất, một số người vẫn có thể ra đi.

Tuy bạn không nói, nhưng chúng tôi đoán bộ phận của bạn đang thiếu ba thành tố tổ chức then chốt: một sứ mệnh truyền cảm hứng, một bộ giá trị rõ ràng và một hệ thống đánh giá hiệu quả. Sứ mệnh sẽ soi sáng cho mục đích lớn của bộ phận và mang lại cho mọi người cảm giác hào hứng cùng tinh thần khẩn trương. Bộ giá trị nhằm mô tả các hành vi cần có để đạt được sứ mệnh. (Một cách vô tình, từ khác thay thế cho từ giá trị lại chỉ đơn giản là từ *hành vi*.) Chẳng hạn, trong một đơn vị L&D như của bạn, các giá trị cần đề cao có thể là "Kết nối tất cả các chương trình đào tạo với sự thay đổi trên thị trường" hay "Truyền bá những phương pháp

làm việc tốt nhất tới mọi bộ phận trong công ty". Đây chỉ là những ví dụ về cách đặt ra các giá trị vững chắc để chúng đi vào đời sống công việc. Cuối cùng, một hệ thống đánh giá thẳng thắn, chắc chắn (ban đầu cần thực hiện với tần suất ít nhất hai lần mỗi năm) sẽ giúp nhân viên nắm rõ kết quả công việc của mình ra sao và hành vi thể hiện giá trị của họ là như thế nào. Hệ thống này phải tạo ra được sự khác biệt, nếu không nó sẽ vô nghĩa. Nói cách khác, nó phải mang lại kết quả là những lời khen ngợi, nâng lương và thăng chức cho những người ủng hộ sứ mệnh, giá trị của bộ phận cũng như hình phạt cho những kẻ chống đối.

Chiến dịch thay đổi mà chúng tôi vừa mô tả ở trên là rất lớn và mang tính đột phá, và nó đòi hỏi thời gian cũng như tinh thần thép, ngay cả đối với một đơn vị nhỏ như của bạn. Nhưng sau khi đã thiết lập được sứ mệnh, bộ giá trị và hệ thống đánh giá, kết hợp với nỗ lực không ngừng của bạn trong việc truyền tải chúng, mọi người sẽ biết cần làm gì để thành công. Chỉ riêng việc đó cũng sẽ làm giảm bớt các yêu cầu xin nghỉ vô tội vạ vì lý do cá nhân. Bằng cách nào? Bằng cách chỉ rõ rằng xin nghỉ là việc có thể chấp nhận được – miễn là người yêu cầu xứng đáng được nghỉ đạt có hiệu quả công việc tốt và thể hiện những giá trị đúng đắn ở nơi làm việc. Cuối cùng, bạn sẽ thấy tinh thần làm việc chung được cải thiện và năng suất công việc tăng cao. Tuy nhiên, chắc chắn sẽ có một số người không thể thay đổi thói quen của mình, dù bạn tích cực khích lệ và hướng dẫn ra sao. Đừng mất thời gian chờ đợi; hãy cho họ biết rằng đã đến lúc họ phải đi tìm một tổ chức khác, phù hợp hơn với các giá trị của họ. Họ không thuộc về bộ phận của bạn.

Chúng tôi hiểu rằng bộ phận của bạn là một phần trong một tổ chức lớn hơn, với nền văn hóa và cách làm riêng. Thực ra, đây cũng là điều mà những người trong hoàn cảnh tương tự bạn vẫn nói với chúng tôi – "Tôi không thể thay đổi được gì vì ở đây họ không làm thế" hoặc "Các sếp sẽ không chịu ủng hộ tôi đâu."

Chúng tôi hiểu và thông cảm – nhưng chỉ một phần thôi. Vâng, có thể chúng tôi là người ngoài, nhưng theo kinh nghiệm, chúng tôi thấy hầu như không có tổ chức nào, đặc biệt là các vị lãnh đạo ở đó, lại từ chối một sáng kiến thay đổi nhằm cải thiện hiệu quả và năng suất công việc. Hầu như không có ai lại muốn đẩy đi một thành viên làm được việc trong nhóm. Có thể họ sẽ ghen tị, nhưng họ đâu có ngu.

Nhưng ngay cả trong trường hợp bạn làm việc trong một môi trường mà kế hoạch thay đổi của bạn lại là điều "khác thường" thì

cũng đừng vội bỏ cuộc. Hãy hành động thận trọng hơn. Nêu rõ ràng các lý do khiến bạn đưa ra chiến dịch thay đổi này. Hãy thường xuyên cập nhật với lãnh đạo, và đặc biệt là với các thành viên trong đội ngũ của mình, về sự tiến bộ của bộ phận. Và cuối cùng, đừng để niềm tin bị lung lạc. Một số người sẽ phản đối sự thay đổi này. Họ luôn như vậy. Nhưng ngay khi thu được kết quả, phương pháp của bạn sẽ tự bảo vệ được nó.

15

Xử trí những người chống đối

Tám tháng qua, tôi điều hành một công ty có rất nhiều tiềm năng phát triển, nhưng giờ đây tôi đang phải đối mặt với một trở ngại lớn. Một số thành viên trong đội ngũ, lớn hơn tôi tới 10 tuổi và có thâm niên làm việc hơn tôi tận 15 năm, không muốn thay đổi. Thực ra, tôi phải chật vật mất bốn tháng để một số người trong bọn họ chấp nhận cách làm mới. Tôi nên làm gì đây?

- THÀNH PHỐ MEXICO, MEXICO

Trước tiên, bạn có thể chậm lại một chút. Bốn tháng là khoảng thời gian quá ngắn ngủi để thuyết phục mọi người thay đổi thói quen uống cà phê buổi sáng, huống hồ là thay đổi cách làm những công việc mà họ nghĩ rằng mình đã thành thục rồi.

Nhưng nói như thế không có nghĩa là bạn nên dừng việc thúc đẩy sự thay đổi trong tổ chức. Thực ra, ngay cả khi điều chỉnh lại lịch trình, bạn vẫn cần phải thuyết phục đội ngũ với một tầm nhìn "tuyệt vời" về tương lai. "Tuyệt vời" ở đây có nghĩa là một tầm nhìn vừa có khả năng truyền cảm hứng xét từ góc độ công việc, lại vừa nhằm thỏa mãn câu hỏi thực sự xuất hiện trong đầu tất cả mọi người trước bất kỳ chương trình thay đổi nào: "Tôi sẽ được gì?" Câu trả lời ở đây có thể là công việc của họ được đảm bảo hơn, thu nhập tốt hơn, hoặc cơ hội thăng tiến cao hơn – hay cả ba. Mỗi lần đề cập đến nhu cầu thay đổi mang tính chiến lược của công ty, hãy khéo léo lồng ghép vào đó thông điệp về những kết quả tích cực cho cá nhân các thành viên. Ngay cả khi mọi người lớn tuổi hơn và nhiều kinh nghiệm hơn bạn, họ vẫn sẽ chịu khó lắng nghe.

Sau đó, ngay khi chương trình thay đổi gặt hái được những thành quả ban đầu – có thể là lợi nhuận cao hơn hay có thêm nhiều khách hàng hơn – hãy thực hiện đúng lời hứa của mình. Tức là

tăng lương, trả thưởng hoặc thăng chức cho nhân viên nhanh hơn. Thành công là giải pháp hiệu quả nhất để đối phó với những sự phản kháng trước chương trình thay đổi, nhất là khi thành công đó lại cải thiện cuộc sống và sự nghiệp cho đội ngũ đã thực hiện thay đổi.

Tuy vậy, vẫn có những người bẩm sinh đã không chịu được sự thay đổi. Dẫu làm gì, bạn cũng không thể thuyết phục họ tin vào tầm nhìn của bạn, tin rằng có lợi ích dành cho họ, hay có tưởng thưởng cho họ bao nhiêu cũng vậy thôi. May mắn thay, những người chống đối đến cùng như thế này không nhiều. Theo tính toán của chúng tôi, trong một tổ chức sẽ có khoảng 10% nhân viên là những "tác nhân thay đổi" bẩm sinh, luôn đón nhận cái mới với sự hào hứng và tinh thần lạc quan; 75% có thể không đi đầu dẫn dắt công cuộc thay đổi, nhưng sau khi được thuyết phục rằng sự thay đổi là cần thiết, họ sẽ gật đầu nói: "Được rồi, chúng ta làm thôi"; phần còn lại sẽ là những người chống đối, do quá gắn bó với cách làm cũ – có thể là về mặt tình cảm, kiến thức hoặc động cơ cá nhân – nên sẽ phản kháng sự thay đổi đến cùng.

Thường thì những người này sẽ phải ra đi. Và khi đó, trọng trách của bạn là không được để họ lặng lẽ ra đi "vì lý do cá nhân". Việc này không mang lại điều gì tốt đẹp cho công ty cả. Khi những người chống đối kịch liệt nghỉ việc, bạn phải thông báo để tất cả mọi người biết rằng họ phải đi vì không chịu chấp nhận tầm nhìn mới của tổ chức. Đúng vậy, hãy chúc cho họ mọi sự tốt lành, thậm chí giúp họ tìm công việc mới phù hợp với cách làm của họ. Đừng cho rằng những người không chấp nhận tương lai có thể ở lại trong đội ngũ. Họ không được phép ở lại.

Thông thường, các chương trình thay đổi sẽ mất khoảng một năm để có sự khởi sắc thực sự – tức là mọi người bắt đầu cảm nhận được tác động nào đó và biết rằng sự thay đổi này là có thực. Nếu bạn biết trình bày thuyết phục và lan tỏa được nguồn năng lượng tích cực, thì phần lớn đội ngũ sẽ sát cánh bên bạn, kể cả những người "lớn tuổi hơn và thông thái hơn" đang có vẻ chống đối hiện nay.

16

Dây dựng lòng tin từ trên xuống dưới

Các vị có câu trả lời ngắn gọn nào về việc xây dựng lòng tin ở nơi làm việc không?

- JOHANNESBURG, NAM PHI

Vâng, có, rất ngắn gọn là đằng khác: Hãy nói những gì bạn nghĩ và làm những điều bạn nói!

Lòng tin bị xói mòn và chết đi theo hai cách. Thứ nhất, khi mọi người không thẳng thắn với nhau. Họ bọc đường cho những thông điệp khó tiếp nhận. Họ cố tình sử dụng các biệt ngữ và mớ ngôn từ tào lao hòng khiến cho mọi việc trở nên mập mờ, do đó làm mất đi sự tin cậy ở chính bản thân mình. Cách duy nhất để tạo bầu không khí thẳng thắn, cởi mở trong tổ chức là các lãnh đạo phải xác định đó là một trong những giá trị hàng đầu, liên tục thể hiện giá trị đó và tưởng thưởng cho những ai theo gương họ.

Yếu tố thứ hai giết chết lòng tin là khi người ta nói một đằng, làm một nẻo. Một lần nữa, thủ phạm chính ở đây là lãnh đạo. Họ hô hào nhân viên chấp nhận rủi ro, nhưng khi công việc đổ bể, họ lại mắng nhiếc nhân viên thậm tệ. Họ chủ trương ngân sách tiết kiệm và khích lệ nhân viên dám mơ lớn, nhưng sẵn sàng ra tay trừng phạt đội ngũ khi không đạt chỉ tiêu, dù rằng kết quả tổng kết cuối năm vẫn ở mức chấp nhận được. Họ khẳng định chắc như đinh đóng cột về cam kết đối với dịch vụ khách hàng tốt, nhưng lại để nhà máy xuất xưởng những sản phẩm còn khiếm khuyết chỉ vì muốn đạt đủ chỉ tiêu doanh số trong tháng. Hay tệ hại nhất, họ hô hào cổ vũ các giá trị của công ty, nhưng vẫn giữ lại, thậm chí còn ban thưởng cho những người không thực thi các giá trị đó chỉ

bởi vì họ mang lại lợi nhuận. Tất cả những hiện tượng đó gửi đi thông điệp cho tổ chức rằng những lời nói của nhà lãnh đạo là vô nghĩa. Hay nói cách khác: Đừng có mà tin tôi.

Rốt cuộc, lòng tin không có gì phức tạp. Bạn có được lòng tin của người khác thông qua những lời nói và hành động của mình – cả hai đều đòi hỏi sự chính trực ở trong đó.

17
Cái bẫy thăng tiến

Bốn năm qua, tôi quản lý một cửa hàng thuộc chuỗi cửa hàng bán lẻ có quy mô toàn quốc, nhưng gần đây tôi mới được bổ nhiệm lên làm quản lý phụ trách tất cả các cửa hàng hoạt động ở hai bang. Tuy nhiên, lúc này tôi chợt nhận ra rằng thói quen cũ rất khó bỏ – cụ thể, tôi vẫn còn quan tâm nhiều đến một cửa hàng (chính là cửa hàng cũ mà tôi phụ trách!) hơn là đến tất cả các cửa hàng thuộc phạm vi quản lý của mình. Các vị có lời khuyên nào không?

- HUNTINGTON STATION, NEW YORK

Bạn đã nhận ra vấn đề rồi đấy – xin hoan nghênh! Hầu hết những người ở vào hoàn cảnh của bạn không có đủ sự tự tin để nhận ra rằng họ vừa rơi vào một trong những cái bẫy phổ biến nhất trong quá trình thăng tiến: háo hức tiếp nhận công việc mới nhưng một chân vẫn đặt ở công việc cũ.

Thực tế cần nhìn nhận ở đây là, với sự bổ nhiệm của bạn, sẽ có hai người có công việc mới: bạn và người thay thế bạn. Trên cương vị người lãnh đạo, nhiệm vụ của bạn lúc này là giải phóng cho những ý tưởng mới sáng tạo mà *cả hai* cùng có. Bạn không thể làm điều đó – và người thay thế bạn cũng vậy – nếu lúc nào bạn cũng chỉ tập trung hướng về công việc cũ.

Thay vào đó, hãy dành sức để khám phá thế giới mới mở rộng hơn của mình và nâng cao các tiêu chuẩn trong thế giới đó.

Bằng cách nào?

Trước tiên, hãy bắt đầu bằng cách nghĩ về tất cả các cửa hàng mà bạn phụ trách như là các phòng thí nghiệm. Đúng vậy đấy, tất cả nhìn chung đều thực hiện các chức năng giống nhau, nhưng một

số cửa hàng lại có những phương pháp hay quy trình riêng hiệu quả hơn. Nhiệm vụ của bạn là nhìn ra những phương pháp hiệu quả này và cổ vũ, tôn vinh chúng. Trên cương vị mới, bạn muốn tất cả nhân viên ở tất cả các cửa hàng của mình đều trao đổi với nhau về những ý tưởng hay, tiếp thu và dần cải thiện chúng. Điều này sẽ mang lại rất nhiều giá trị, hơn hẳn cả khi bạn lúc nào cũng kè kè giám sát họ.

Sự minh bạch là một công cụ đắc lực nữa mà bạn có thể sử dụng để nâng cao tiêu chuẩn hoạt động chung. Bạn đã nắm rõ các chỉ số nào giúp thúc đẩy hiệu quả công việc trong lĩnh vực của mình – tỷ lệ hàng tồn kho, doanh số tính theo mét vuông hoặc sự hài lòng của khách hàng. Nếu kết quả thực hiện những chỉ số này chưa được cập nhật định kỳ, hãy khắc phục ngay. Hãy làm sao để mọi cửa hàng đều thấy được bảng xếp hạng so sánh hiệu quả làm việc giữa các cửa hàng. Sự minh bạch này sẽ mang lại những điều kỳ diệu. Nó vừa là một hình thức ghi nhận công khai những nỗ lực của các cửa hàng có hoạt động tốt nhất, lại vừa phát đi tín hiệu cảnh báo cho các cửa hàng hoạt động kém để họ biết cần phải cải thiện ở đâu nhằm nâng cao kết quả của mình. Nói cách khác, nó cổ động và thúc đẩy quá trình học tập và tiến bộ không ngừng.

Cách cuối cùng để nâng cao tiêu chuẩn và tránh được cái bẫy "mắc chân ở công việc cũ" là nhanh chóng thực hiện các đợt đánh giá hiệu quả công việc định kỳ và nghiêm túc với *tất cả* các quản lý dưới quyền. Với đánh giá định tính, hãy dựa vào sự thể hiện các giá trị (tức là hành vi) mà bạn vừa đặt ra, chẳng hạn như truyền tải và tiếp thu những ý tưởng hay; với đánh giá định lượng, hãy tham khảo hệ thống chỉ số minh bạch mà bạn đang thúc đẩy thực hiện. Khi kết hợp cùng nhau, các đánh giá này sẽ mang lại cho bạn cơ hội trao thưởng và vinh danh những người giỏi nhất, hỗ trợ và hướng dẫn cho nhóm ở giữa, đồng thời loại bỏ những người kém năng lực. Kết quả thu về sẽ là những tiêu chuẩn hoạt động cao hơn cho tất cả mọi người.

Công việc mới của bạn có phạm vi lớn hơn công việc cũ, nhưng điều quan trọng hơn là nó có nhiều điểm khác. Bạn có rất nhiều việc phải làm lúc này, nhưng tất cả đều khác với những việc mà bạn vốn quen làm. Hãy giao lại trọng trách đó cho người ở cửa hàng cũ, vì họ có điều kiện để duy trì và tái tạo sự hoàn hảo mà bạn đã để lại!

18

Duy trì động lực cho nhân viên

Trong công ty, thách thức lớn nhất của chúng tôi lúc này là làm sao khích lệ được nhân viên. Có cách nào hiệu quả để thực hiện việc này không?

- GABORONE, BOTSWANA

Ý bạn rằng đó là thách thức lớn nhất ngoài chuyện tiền bạc phải không?

Chúng tôi đoán là như vậy, vì trên cương vị người lãnh đạo, chắc chắn bạn đã thấy tiền có tác dụng động viên ra sao – ngay cả đối với những nhân viên khẳng định rằng tiền bạc với họ không quan trọng! Thực ra, tác dụng động viên của tiền là điều đã được chứng minh rất nhiều lần rồi nên chúng tôi sẽ không bàn sâu thêm về vấn đề này nữa. Chúng tôi cũng sẽ không bàn đến hai yếu tố động viên khác đã được công nhận rộng rãi: nội dung công việc thú vị và đồng nghiệp dễ mến. Bản thân bạn cũng đã biết đây là những điều kiện hiệu quả giúp nhân viên dồn tâm sức cho công việc. Giống như tiền bạc, chúng là những tác nhân động viên hiển nhiên.

Nhưng nếu chỉ cần đến ba tác nhân hiển nhiên đó là đủ để tạo động lực cho nhân viên, thì hẳn nó đã không phải là một thách thức lớn như bạn nói đúng không?

Vậy thì bạn còn có thể làm những gì nữa nhỉ? Thật may mắn, có bốn công cụ động viên khác để bạn sử dụng, tất cả đều không liên quan đến tiền bạc và đều rất hiệu quả.

Công cụ thứ nhất rất dễ thực hiện: sự ghi nhận. Khi một nhân viên hoặc đội ngũ trong công ty thực hiện được điều gì đó đáng

ghi nhận, hãy ghi nhận thật nhiệt tình. Hãy thông báo rộng rãi trong tổ chức, hễ có dịp là nhắc đến, và trao phần thưởng.

Mỗi khi chúng tôi đưa ra gợi ý này, hầu như lúc nào cũng có người lên tiếng bày tỏ băn khoăn về những người không được ghi nhận. Họ sợ việc làm rùm beng như thế sẽ khiến những người này cảm thấy bị tổn thương hoặc nản chí. Sự lo ngại này thật vô nghĩa hết sức; đó là thái độ nuông chiều sai đối tượng! Nếu công ty của bạn chiêu mộ được đúng người – tức là những người có tinh thần đồng đội, biết cạnh tranh và có thái độ lạc quan – thì việc ghi nhận công khai này chỉ càng góp phần nâng cao tiêu chuẩn làm việc cho tất cả mà thôi.

Một lưu ý nữa về việc áp dụng phương pháp ghi nhận, đặc biệt là khi sự ghi nhận này được biểu đạt thông qua hình thức là những hiện vật nhỏ, xinh xắn có khắc chữ gì đó ở trên. Bản thân những món hiện vật này không có vấn đề gì cả, nhưng hãy nhớ, chúng không thể thay thế được tiền. Chỉ nên coi chúng là phần phụ thêm ngoài phần thưởng về mặt tài chính. Kỷ niệm chương thì bám bụi, còn ngân phiếu có thể đổi thành tiền.

Công cụ thứ hai về bản chất là dễ sử dụng, nhưng thực tế không phải vậy: tuyên dương. Sở dĩ chúng tôi nói vậy là vì hầu như khi đến đâu, mỗi lần chúng tôi hỏi khán giả rằng họ có nghĩ công ty của họ dành sự tuyên dương xứng đáng cho các thành tích của tổ chức không, thì thường chỉ có khoảng 10% trong số họ đáp có. Thật đúng là lãng phí cơ hội! Tuyên dương các chiến thắng đạt được trên từng giai đoạn là một cách vô cùng hiệu quả giúp mọi người phấn khởi tham gia vào cả cuộc hành trình. Lời khuyên này không chỉ dành cho những thắng lợi lớn – hãy tuyên dương cả từng cột mốc nhỏ như đạt được một đơn hàng lớn, sáng tạo ra những cách thức làm việc mới để gia tăng năng suất hay khiến khách hàng hài lòng. Hãy tự do phát huy trí sáng tạo – tất cả những thành công nho nhỏ này đều là cơ hội để tôn vinh đội ngũ và nâng cao tinh thần cho họ trước những thử thách sắp tới.

Cách thức thực hiện các cuộc tuyên dương không nhất thiết phải tốn kém hay quá hoành tráng; suy cho cùng, tuyên dương chỉ là một hình thức khác của ghi nhận, nhưng có thêm yếu tố vui vẻ. Có thể tổ chức một bữa tiệc thịt nướng bất ngờ vào một buổi chiều nào đó. Có thể tặng vé xem một trận bóng đá hay vé xem phim. Có thể là suất đi chơi cho những người có thành tích tốt và gia đình của họ tới công viên giải trí Disney World, vườn bách thú San Diego, cuộc diễu hành Rose Bowl, hoặc bất kỳ hoạt động nào mà họ thích.

Nói đến đây, chúng tôi chợt nhớ ra những việc không nên làm. Tuyên dương không phải là đi ăn tối cùng bạn. Với nhân viên, không gì chán nản hơn khi nghe sếp hào hứng tuyên bố: "Làm tốt lắm! Tối nay tôi sẽ dẫn mọi người đến nhà hàng Mama Maria!" Nghe này, mọi người đã dành cả ngày ở bên bạn rồi, và có thể là họ rất quý mến bạn. Nhưng không ai vui vẻ gì khi nhận được phần thưởng là một cuộc diễu hành nặng tính bắt buộc tới một nhà hàng nào đó sau giờ làm, dù rằng thức ăn ở đó có ngon đến đâu chăng nữa.

Công cụ động viên tiếp theo thực sự rất hiệu quả, nhưng chỉ có thể sử dụng nó nếu bạn đã hoàn toàn hiểu rõ về sứ mệnh của mình. Đọc đến đây, có thể bạn sẽ băn khoăn: "Chẳng phải nhà lãnh đạo nào cũng nắm rõ về sứ mệnh của công ty hay sao?" Không phải tất cả nhưng thường là như thế. Thực ra, trong các chuyến thăm và gặp gỡ các công ty trong suốt vài năm qua, chúng tôi phát hiện ra rằng nhiều vị lãnh đạo vì mải bận với những công việc thường nhật đến nỗi bỏ quên cả sứ mệnh.

Dĩ nhiên, không thể tránh khỏi việc thi thoảng lại phát sinh tình huống cấp bách nào đó khiến bạn xao nhãng khỏi sứ mệnh của mình, nhưng để tiến lên phía trước, đội ngũ phải hiểu và tin tưởng vào cái đích mà họ đang nhắm đến. Phải có một mục tiêu chung, một cảm thức chung của cả tập thể về mục đích tối thượng. Và đó cũng chính là điều mà một sứ mệnh vĩ đại mang lại cho bạn: một niềm tin táo bạo, có khả năng truyền lửa để thu hút cả tinh thần và tâm trí của đội ngũ. Sứ mệnh cho phép nhà lãnh đạo ra lời hiệu triệu: "Ở kia có ngọn núi. Chúng ta hãy cùng nhau trèo lên!"

Công cụ động viên cuối cùng mà chúng tôi nhắc tới sau đây có lẽ là khó triển khai nhất. Với nhiều lãnh đạo tài năng, yếu tố này đã nằm sẵn ở phần "năng khiếu", nhưng với những người ít kinh nghiệm hơn, việc thực hiện sẽ khó khăn hơn một chút.

Chúng tôi đang nói đến việc tạo ra một môi trường làm việc cân bằng giữa thành tích và thách thức. Để khiến nhân viên hào hứng với công việc, cần phải tạo ra cho họ cảm giác rằng họ đạt được thành công. Nhưng họ sẽ sớm chán nản nếu thấy mình không được thử thách – tức là họ không có cơ hội học hỏi và phát triển. Nói cách khác, mọi người sẽ có động lực khi họ cảm nhận rằng mình đang đứng ở đỉnh một ngọn núi và vẫn đang tiếp tục trèo lên.

Nói đơn giản, những lãnh đạo biết tạo ra được các công việc lồng

ghép sẵn cả hai yếu tố kéo và đẩy này sẽ có trong tay một lợi thế cạnh tranh thực sự. Đội ngũ của họ lấy động lực từ những thách thức, và điều đó sẽ được thể hiện trong hiệu quả công việc của họ.

Bây giờ, chúng ta hãy quay trở lại vấn đề tiền bạc.

Dĩ nhiên, có những người không mảy may xúc động trước những phần thưởng thăng tiến trong sự nghiệp, nhưng lại có ý muốn nhận những phần thưởng tài chính. Đó là lý do vì sao mà khi muốn động viên tinh thần nhân viên, bạn lại phải nghĩ đến những phần thưởng tài chính trước tiên.

Nhưng hãy nhớ, vấn đề không phải lúc nào cũng là con số tuyệt đối, mà là con số tương đối: bạn cho họ bao nhiêu so với các nhân viên khác. Mới đây, khi ngồi nói chuyện với một vị lãnh đạo mà chúng tôi quen thân làm việc ở một ngân hàng đầu tư, chúng tôi hỏi tình hình công việc trong năm nay của ông. Ông lộ rõ vẻ hoan hỉ với khoản tiền thưởng nhận được, nhưng cũng phấn khích không kém khi so sánh nó với phần thưởng của các lãnh đạo tài năng khác trong tổ chức. Tiền là một cách để khích lệ nhân viên làm việc tốt, và câu hỏi: "Ai là người tốt hơn hay tốt nhất?" dường như là yếu tố khuyến khích rất nhiều người hăng hái nỗ lực hơn nữa.

Vậy đấy, ngay cả những người làm việc trong lĩnh vực liên quan chủ yếu đến tiền bạc (ít nhất là một số trong số họ) cũng quan tâm đến nhiều khía cạnh khác ngoài tiền bạc. Thực ra, rất ít người giỏi trụ lại với những công việc trong đó tiền bạc là mục tiêu nhắm đến *duy nhất*. Họ muốn có tiền cộng với một cảm giác nào đó – cảm giác rằng họ là người quan trọng. Về cơ bản, mọi người muốn biết rằng những việc mà họ làm trong tám tiếng đồng hồ (mà thường là hơn thế nhiều) ở công ty có ý nghĩa. Thật may mắn, bạn có thể chỉ ra cho họ cái ý nghĩa đó thông qua sự ghi nhận công khai đối với công việc họ làm, một chút vui vẻ, một mục tiêu chung thú vị, một sự chú tâm cá nhân vào khía cạnh thách thức của từng công việc.

Dĩ nhiên, một nhà lãnh đạo phải mang đến tất cả những điều này cũng là một đòi hỏi khá nhiều, nhưng tất cả các phương pháp trên đều miễn phí, mà thành quả thu về lại vô giá.

19

Làm sao trở thành vị sếp được nhân viên lựa chọn

Tôi mới được thăng chức làm quản lý phụ trách chính đội ngũ mà trước đó tôi là một thành viên ngang hàng với họ. Các vị có lời khuyên nào giúp tôi thực hiện thành công cuộc chuyển giao này không?

- FOLSOM, CALIFORNIA

Có – hãy bắt tay vào làm chiến dịch tranh cử thôi. Các lãnh đạo cấp cao trong công ty vừa bổ nhiệm bạn vào vị trí quản lý. Xin chúc mừng. Bây giờ tới phần khó khăn hơn: Bạn phải chủ động tìm kiếm phiếu bầu từ các cựu đồng đội.

Phần việc này không phải khó, mà là *rất* khó. Thực ra, quá trình chuyển tiếp từ nhân viên lên quản lý là một trong những tình huống tế nhị và phức tạp nhất trong đời sống công ty mà bạn sẽ trải qua. Suốt vài tháng, thậm chí vài năm qua, bạn đã lăn lộn ở chiến hào cùng các đồng nghiệp, coi nhau như bạn bè, người tâm giao, và có lẽ còn có cả những lúc ngồi than vãn với nhau về công việc. Bạn được nghe những bí mật, bản thân bạn cũng chia sẻ một số bí mật của mình. Bạn tường tận ngóc ngách về từng cuộc tranh cãi, từng lời bất mãn của đồng nghiệp. Ở sảnh chờ sân bay và trong những buổi tiệc thịt nướng cuối tuần, bạn ngồi cùng những đồng nghiệp thân thiết của mình và buôn chuyện, xếp hạng từng thành viên trong đội. Bạn từng đoán già đoán non về người đi kẻ ở trong công ty, và cả những việc bạn sẽ làm khác đi nếu được ngồi vào chiếc ghế quản lý.

Và chiếc ghế đó bây giờ đã dành cho bạn rồi.

Chắc chắn, một số đồng đội cũ sẽ hân hoan tán thưởng sự bổ nhiệm này và hào hứng đứng vào dưới trướng của bạn. Bạn cảm thấy thật tuyệt vời, nhưng đừng để cho sự hỗ trợ của họ dẫn dắt bạn tới chỗ làm điều gì đó tai hại – chẳng hạn trả thù những người không biết điều trước đây. Đừng, hãy kiểm soát!

Vì sao? Vì nếu như có người vui mừng cho bạn, thì cũng có người không được thoải mái cho lắm. Dù bạn có chắc chắn rằng mình phù hợp với vị trí mới hay được mọi người trong đội yêu mến ra sao, một số người trong đó vẫn sẽ cảm thấy chướng mắt với sự bổ nhiệm này. Một vài người có thể cũng đã có ý nhắm vào vị trí đó từ lâu và cho rằng họ xứng đáng với nó, vì vậy họ sẽ có nhiều cảm xúc tiêu cực, từ tổn thương cho đến bất mãn, cay cú. Số khác có thể chỉ đơn thuần lo lắng trước việc bạn đang từ "hàng ngũ ta" chuyển sang "hàng ngũ địch" – nhất là với những gì bạn đã biết, chưa kể đến những suy nghĩ của bạn về ai đó hoặc về cách thức, quy trình làm việc nào đó. Dù thế nào, hai nhóm này đều đang ở thế thủ, muốn dò xét bạn.

Và bạn cũng nên làm như vậy – giữ thế thủ và dò xét họ. Thực ra, hãy dò xét và tìm hiểu tất cả mọi việc.

Đó là lý do vì sao bạn lại cần bắt tay vào thực hiện chiến dịch, tức là thu phục họ. Bạn phải tạo được một bầu không khí ổn định và gắn kết để mọi người có thể đưa ra những nhận định chính xác về tương lai.

Nghe này, trên cương vị mới, bạn sẽ không muốn gặp phải một cuộc cách mạng, nhân viên rủ nhau ra đi hàng loạt, hay những hiện tượng bằng mặt mà không bằng lòng. Bạn muốn mọi người ổn định lại và làm công việc của mình. Lý do đã rõ ràng rồi. Nếu như có sự thay đổi nào, bạn muốn sự thay đổi đó phải do bạn thực hiện với những điều kiện do chính bạn đặt ra.

Nói cách khác, bạn muốn thực hiện thay đổi trong sự ủng hộ mạnh mẽ của một đội ngũ gồm những người cổ vũ bạn nhiệt tình – chứ không phải là thực hiện thay đổi bất chấp sự phản đối hay chìm trong những lời dị nghị nhỏ to của một đội ngũ hỗn loạn và hoang mang.

Hơn nữa, khởi đầu công việc mới với một giai đoạn lộn xộn vừa không giúp ích gì cho sự nghiệp của bạn, lại vừa ảnh hưởng đến vị thế của bạn trong tổ chức. Tốt hơn hết, hãy để mọi người biết đến bạn trên cương vị người gìn giữ hòa bình, chỉ hành động khi quân lính chuẩn bị lao vào cuộc chiến để hoàn thành một sứ mệnh mà

họ một lòng tin tưởng.

Vì thế mà bạn mới cần phải thực hiện chiến dịch.

Cái khó nằm ở đây: Bạn phải thực hiện chiến dịch tranh cử mà không thỏa hiệp quyền lực mới của mình. Đúng vậy đấy: Bạn phải tranh cử để ngồi vào được vị trí này trong khi đang đường đường chính chính sở hữu nó rồi – và làm tất cả những nhiệm vụ liên quan cần thiết!

Thế tiến thoái lưỡng nan – hay phần khó khăn như chúng tôi nói – của bạn là vậy đấy: Thực hiện chiến dịch vận động tranh cử song song với việc thực hiện nhiệm vụ chỉ đạo của nhà quản lý. Đó là điểm cốt lõi trong giai đoạn quá độ từ nhân viên lên nhà quản lý.

Để thực hiện thành công giai đoạn này, thời hạn đóng vai trò then chốt.

Chiến dịch tranh cử này – trong đó bạn phải thể hiện được những khía cạnh mềm mỏng hơn, tốt đẹp hơn của mình – không thể kéo dài mãi mãi. Thực ra, hãy cho nó thời hạn ba tháng, nhiều nhất là sáu tháng. Tới lúc đó, nếu bạn vẫn chưa giành được phiếu bầu của một, hai hay ba nhân viên là cựu đồng đội trước đây, thì vĩnh viễn bạn cũng không giành được lá phiếu của họ đâu. Trên thực tế, sau một thời điểm cụ thể nào đó, thì nếu càng tỏ ra mềm mỏng, bạn càng trở nên kém hiệu quả hơn khi đương đầu với các cuộc chiến, và chúng sẽ dần dần khiến bạn kiệt sức. Vì vậy, hãy dành công sức và tâm trí cho những việc quan trọng hơn, và bắt tay vào khởi động quá trình loại bỏ những người kháng cự quyết liệt ra ngoài – đồng thời đưa vào những gương mặt mới, sẵn sàng chấp nhận những thay đổi mà bạn và đội ngũ những người ủng hộ cốt lõi của bạn cho là cần thiết.

Thực tế là, khi thực hiện chiến dịch tranh cử, bạn sẽ được bổ nhiệm, và tất cả các nhà quản lý thành công đều trải qua điều đó – thường là vài lần trong suốt sự nghiệp của mình. Thật may mắn, quá trình chuyển giao này không kéo dài mãi, và nếu biết cách xử trí hợp lý – tổ chức chiến dịch và không gây ra sự hỗn loạn – bạn sẽ gây dựng được một vị trí thuận lợi để có thể thực hiện được những điều tốt đẹp nhất cho tổ chức và cho bản thân.

Hãy lãnh đạo từ vị thế của người có sức mạnh.

20

Giành chiến thắng trong trò chơi than vãn

Tôi điều hành một công ty nhỏ gồm 14 người, và chúng tôi chăm lo cho đội ngũ của mình rất chu đáo – mừng sinh nhật, hiếu hỉ, quan tâm đến công việc và cuộc sống riêng của từng cá nhân. Ấy thế mà mọi người vẫn than phiền đủ kiểu. Nào là chính trị văn phòng phức tạp quá, nào là công ty chưa ghi nhận đúng thành tích của nhân viên... Tôi rất căng thẳng vì dường như có làm gì cũng không khiến mọi người cảm thấy hài lòng.

- CAPE TOWN, NAM PHI

Đừng cố nữa. Với thiện chí tốt nhất, bạn đã tạo nên một nền văn hóa đòi hỏi đặc quyền đặc lợi kinh điển, trong đó mọi người hiểu vấn đề theo hướng hoàn toàn ngược lại. Họ nghĩ *bạn* đang làm việc cho *họ*.

Hiện tượng này không phải hiếm gặp, nhưng có xu hướng phổ biến hơn ở các tổ chức nhỏ, nơi nhân viên có thể dễ dàng xây dựng được mối quan hệ suồng sã và thân mật với lãnh đạo, và bản thân người lãnh đạo cũng thường xóa nhòa các ranh giới trong công việc nhiều hơn.

Cuối cùng, sự thân mật gần gũi đó có thể phản tác dụng, như trường hợp hiện tại giữa bạn và các nhân viên ưa than vãn.

Tuy nhiên, không cần phải tìm hiểu ngọn ngành vì sao bạn lại tự đưa mình vào tình cảnh này. Điều quan trọng bây giờ là bạn phải nhanh chóng thoát ra, và người đầu tiên mà bạn cần chỉnh đốn ở đây là chính bản thân bạn. Bạn đang điều hành một công ty, không phải một câu lạc bộ xã hội hay một dịch vụ tư vấn. Ưu tiên

số một của bạn là làm sao giành chiến thắng trên thị trường để công ty có thể tiếp tục phát triển và mang lại thêm cơ hội cho đội ngũ của mình. Dĩ nhiên, bạn muốn nhân viên hạnh phúc. Nhưng sự hạnh phúc của họ phải xuất phát từ thành công của công ty, không phải từ việc thỏa mãn mọi yêu sách của họ. Khi công ty đạt được nhiều thắng lợi nhờ hiệu quả làm việc của họ, thì bản thân họ sẽ phát triển cả về mặt công việc và con người. Chứ không phải theo hướng ngược lại.

Hãy lấy lối tư duy này làm đức tin mới của bạn.

Tiếp theo, triệu tập mọi người lại, chia sẻ với họ về trải nghiệm của bạn, đồng thời công bố kế hoạch "cải đạo" cho họ. Hai bên cần phải cùng nhau lập ra một danh sách các hành vi giúp mang lại chiến thắng cho công ty. Những hành vi này sẽ trở thành các giá trị mới của công ty – nếu thích, bạn có thể gọi đó là bộ hướng dẫn các nguyên tắc cần tuân thủ. Chẳng hạn, một giá trị có thể là: Chúng ta sẽ phản hồi các yêu cầu của khách hàng với tinh thần khẩn trương. Hoặc: Chúng ta sẽ chỉ giao những sản phẩm không có lỗi. Mục đích của quá trình này rất đơn giản: Giúp cho đội ngũ của bạn hiểu rằng họ đến công ty là để... làm việc.

Chắc chắn, bạn sẽ nghe được vô số lời ca thán trong lúc loại bỏ nền văn hóa đặc quyền đặc lợi. Trên thực tế, một số người mà bạn quý mến và đề cao có thể ra đi trong tâm trạng phản đối mãnh liệt. Hãy chấp nhận tổn thất này và chúc họ lên đường thuận buồm xuôi gió.

Họ sẽ nhanh chóng nhận ra rằng cỏ ở bờ bên kia không xanh hơn cỏ ở bờ bên này, còn bạn cũng sẽ nhận ra rằng công ty của mình sẽ hoạt động tốt hơn hẳn khi mối quan tâm chính của bạn là giành chiến thắng trên thị trường chứ không phải là lo lắng về những lời than vãn trong tổ chức.

21

Công việc mới – đội ngũ cũ

Tôi vừa được tuyển vào vị trí lãnh đạo ở một công ty mới. Tôi rất muốn đưa vào đây một số người ở chỗ làm cũ; chúng tôi làm việc với nhau rất ăn ý, và họ cũng có năng lực. Các vị nghĩ sao?

- BANGALORE, ẤN ĐỘ

Quả là một ý tưởng hấp dẫn, nhưng ẩn chứa không ít rủi ro. Câu trả lời của chúng tôi là còn tùy.

Nếu bạn đang điều hành một công ty đòi hỏi chu kỳ quay vòng nhanh trong một môi trường thay đổi không ngừng, và nền văn hóa ăn sâu bén rễ ở công ty này là nhân viên có thái độ làm việc nửa vời, thì tốt hơn hết hãy đưa vào những cựu đồng nghiệp có năng lực mà bạn đã tin tưởng. Các bạn sẽ phối hợp với nhau làm việc nhanh hơn, suôn sẻ hơn, và với tinh thần đồng đội đã được gây dựng từ những trải nghiệm chung trong quá khứ, công việc sẽ thêm phần thú vị và vui vẻ.

Nhưng nếu bạn được tuyển dụng để điều hành một công ty hoạt động tương đối ổn, chỉ cần sắp xếp lại một chút, thì việc đưa đồng đội cũ vào có thể là một quyết định lợi bất cập hại đấy. Đối với một tổ chức đang hoạt động hiệu quả, không gì đáng nản hơn là sự xuất hiện của một nhóm cố kết với nhau và thường xuyên đưa ra những lời nhận xét như: "Ở công ty cũ chúng tôi làm như thế này." Trong kịch bản tệ nhất, việc này sẽ tạo ra một xã hội bao gồm hai giai cấp rõ rệt: nhóm cận thần, được lãnh đạo sủng ái, và nhóm còn lại, gồm những người đã làm việc ở công ty từ trước nhưng nay bị ghẻ lạnh.

Nói tóm lại: Hãy khảo sát tình hình. Chỉ nên đưa đội ngũ cũ vào công ty trong trường hợp bạn cần có những thay đổi nhanh chóng

nhưng những người kháng cự không chịu nghe theo. Nếu bạn không gặp phải một tình huống khẩn cấp, hãy tìm kiếm những người giỏi nhất trong đội ngũ mà bạn được kế thừa và mang đến cho họ một cảm thức mới về mục tiêu. Có thể bạn sẽ nhớ tiếc những người đồng đội cũ, nhưng chắc chắn bạn sẽ không tiếc những thiệt hại mà họ có thể sẽ gây ra đâu.

22

Họ càng tài giỏi...

Tôi đang cần lời khuyên để gỡ rối cho một tình huống mà có lẽ các vị cũng từng gặp phải rồi: một nhân viên cấp dưới giỏi hơn mình. Các vị không thể tự sa thải mình, vậy thì giải pháp ở đây là gì? Có nên tìm cách giấu nhẹm thông tin về năng lực và hiệu quả công việc của người đó? Hay chỉ ngồi khoanh tay hy vọng rằng tổ chức sẽ không phát hiện ra rằng cấp dưới lại giỏi hơn các vị?

- ORANGE, CALIFORNIA

Hay là thử cách này: Hãy tổ chức một buổi ăn mừng.

Nghe này, tin vui nhất đối với nhà lãnh đạo – bạn đoán đúng, chúng tôi cũng từng gặp chuyện này – là tuyển được người thông minh hơn, sáng tạo hơn, hoặc nhìn từ góc độ nào đó là tài năng hơn mình. Điều đó giống như trúng số độc đắc vậy. Đột nhiên, bạn lại có được một nhân viên với năng lực có thể cải thiện hiệu quả công việc và danh tiếng cho tất cả mọi người.

Trong đó có cả bạn nữa đấy.

Những cảm giác của bạn trong tình huống này là rất đỗi con người – sợ rằng nhân viên "ưu tú" kia có thể khiến bạn trở nên thấp kém, thậm chí làm cản trở con đường tiến thân của bạn. Nhưng trên thực tế, điều ngược lại diễn ra nhiều hơn.

Sở dĩ như vậy là vì người ta không đánh giá lãnh đạo dựa trên thành tích cá nhân. Nhìn nhận họ như người đóng góp cá nhân thì có ý nghĩa gì chứ? Thay vào đó, hầu hết các lãnh đạo đều được đánh giá dựa trên việc họ có khả năng ra sao trong việc chiêu mộ, đào tạo và khích lệ nhân viên của mình, ở cả khía cạnh cá nhân và tập thể – tất cả đều được thể hiện trong kết quả công việc. Vì vậy,

khi tuyển dụng được nhân tài và giải phóng nguồn năng lượng của họ, bạn sẽ không vì thế mà trông kém cỏi hơn đâu. Bạn giống như con gà biết đẻ trứng vàng vậy.

Vậy nên, hãy cứ yên tâm tiếp tục đẻ trứng. Hiếm có công ty nào lại không yêu quý một vị lãnh đạo có thể tìm được nhân tài và tạo môi trường thuận lợi giúp họ thăng hoa, và bạn không cần phải là người tài giỏi nhất trong đó mới có thể làm được việc này. Thực ra, nếu bạn liên tục thể hiện một cách nhất quán kỹ năng lãnh đạo đó, và được cả công ty biết rằng bạn là người có thể tìm kiếm và cất nhắc những người tài giỏi nhất, thì khi đó sự nghiệp của bạn cũng sẽ cất cánh.

Chúng tôi không có ý nói rằng việc quản lý những nhân viên "ưu việt" trong đội ngũ là dễ dàng. Thực ra, câu hỏi của bạn khiến chúng tôi nhớ đến câu hỏi mà chúng tôi nhận được ở Chicago vài năm trước đây; khi đó, người đặt câu hỏi chia sẻ rằng hai trong số bảy nhân viên dưới quyền có tài năng hơn anh rồi nêu lên băn khoăn: "Làm sao tôi có thể đánh giá được họ đây?"

Khi ấy, chúng tôi hỏi đùa lại: "Thế năm người còn lại thì sao?" Nhưng chúng tôi hiểu được sự băn khoăn đó. Làm sao bạn có thể đánh giá được những người mà bạn cho là tài giỏi hơn mình?

Bạn không làm việc đó. Nghĩa là bạn không đánh giá họ dựa trên trí thông minh hay nhóm kỹ năng cụ thể nào cả. Dĩ nhiên, bạn nói về những điểm họ đang làm tốt, nhưng điều quan trọng không kém là bạn cũng cần tập trung vào những khía cạnh họ nên cải thiện hơn. Ai cũng biết rằng ngay cả những người tài giỏi nhất cũng có những mặt khiếm khuyết, chẳng hạn không thân thiện với đồng nghiệp hoặc thiếu cởi mở đón nhận ý kiến của người khác. Thực ra, một số người còn gặp khó khăn trên con đường trở thành nhà lãnh đạo. Và đây chính là chỗ kinh nghiệm và sự tự tin của bạn phát huy được vai trò của mình, và những hướng dẫn của bạn dành cho họ có thể sẽ rất hữu ích.

Khi nhìn nhận ở góc độ này, việc quản lý các nhân viên tài năng cũng giống như quản lý các nhân viên thông thường khác. Bạn sẽ gặt hái được nhiều lợi ích từ việc tôn vinh sự phát triển của họ – và không có gì phải sợ hãi cả.

Các nguyên tắc và phương pháp quản lý

Cách thức điều hành công ty hướng đến những thắng lợi

Làm lãnh đạo là một chuyện, quản lý sự nghiệp lại là một chuyện khác. Nhưng doanh nghiệp không thể tiến lên phía trước nếu thiếu những nguyên tắc và phương pháp nhất định.

Vậy đó là những nguyên tắc và phương pháp nào? Các câu trả lời trong chương này sẽ tranh luận xung quanh đề tài này. Gọi là tranh luận, vì một số nguyên tắc, chẳng hạn tính thẳng thắn và phân nhóm, và một số phương pháp, chẳng hạn lập chiến lược, ngân sách và nhân sự, là những đề tài gây nhiều tranh cãi. Lấy sự thẳng thắn làm ví dụ. Chúng tôi chưa từng gặp quốc gia nào (kể cả Mỹ) mà ở đó người ta không thắc mắc về sự "phù hợp" của nó, huống hồ là tính thực tế. Nhưng như những trang sau đây sẽ chứng minh, mọi khía cạnh của quản lý đều để ngỏ cánh cửa cho những tranh luận. Và nên như thế, vì có như vậy các công ty mới tiến bộ được.

23

Tìm những người tốt nhất

Theo kinh nghiệm của các vị, đâu là ba yếu tố quan trọng nhất cần có để đưa một công ty trở thành "nhà tuyển dụng được ưa thích"? Và khung thời gian thực tế để xây dựng ba yếu tố đó là gì?

- CHICAGO, ILLINOIS

Bạn chỉ hỏi ba yếu tố nhưng thực ra bạn cần gấp đôi số "sao vàng" đó mới giành được giải thưởng lớn là nhà tuyển dụng được ưa thích. Và đó đúng là một giải thưởng lớn, vì khi xây dựng được một công ty mà mọi người đều muốn tới làm việc, nghĩa là bạn đã có trong tay một trong những lợi thế cạnh tranh đắc lực nhất: khả năng tuyển dụng và sử dụng đội ngũ xuất sắc nhất.

Nhưng trước khi giới thiệu với bạn về sáu cách để đạt được vị thế trên, chúng tôi sẽ trả lời về khoảng thời gian cần thiết để xây dựng nên một nhà tuyển dụng được ưa thích.

Câu trả lời là vài năm, thậm chí vài thập niên hoặc hơn nữa. Đó là thông lệ đối với danh tiếng của các công ty – danh tiếng này được xây dựng từ báo cáo thường niên này sang báo cáo thường niên khác, từ câu chuyện sự nghiệp này sang câu chuyện sự nghiệp khác, từ cuộc khủng hoảng này sang cuộc khủng hoảng khác (vì công ty nào chẳng có lúc gặp khủng hoảng), và từ đợt phục hồi này sang đợt phục hồi khác. Có lẽ IBM mất khoảng 30 năm để gây dựng được danh tiếng thuộc loại tiêu chuẩn vàng hồi những năm 1970, gần một thập niên để đánh mất danh tiếng đó khi công ty này lao đao, và sau đó là khoảng một thập niên hoặc hơn để tái xây dựng như ngày hôm nay.

Tuy nhiên, trong thế giới bão hòa truyền thông hiện nay, tốc độ xây dựng danh tiếng chậm chạp thông thường không còn nữa.

Các công ty có thể đạt tới vị thế nhà tuyển dụng được ưa thích gần như chỉ cần sau một đêm nhờ vào "yếu tố lan truyền" vừa mạnh mẽ vừa nhanh chóng. Với công ty công nghệ, sự lan truyền này thường xuất phát từ một phát minh đột phá thú vị hay một sản phẩm/dịch vụ mới có khả năng làm thay đổi mô hình hiện tại. Google, eBay và Apple là những ví dụ tuyệt vời. Ngoài ra, sự lan truyền cũng có thể đến từ việc sở hữu một thương hiệu đẳng cấp và uy tín, chẳng hạn Chanel hay Ferrari.

Nhưng yếu tố lan truyền này vừa hiếm lại vừa bấp bênh. Apple có được nó với máy tính Mac, rồi để mất nó khi bị các nhà sản xuất máy tính cá nhân khác vượt qua, rồi lấy lại được nó với chiếc iPod. Ví dụ quá nổi tiếng này là lý do giải thích vì sao các công ty tốt nhất nên vươn đến vị thế nhà tuyển dụng được ưa thích theo cách cổ điển, tức là nỗ lực dần dần.

Dưới đây là danh sách các đầu mục cần nghiên cứu khi đánh giá sự tiến bộ của công ty bạn.

Trước tiên, nhà tuyển dụng được ưa thích phải có sự cam kết thực sự đối với quá trình học tập liên tục. Không nói đãi bôi. Các công ty này đầu tư vào sự phát triển của đội ngũ thông qua các khóa học, chương trình đào tạo và các trải nghiệm ngoài nơi làm việc – tất cả đều nhằm gửi đi thông điệp rằng tổ chức rất sẵn lòng tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân của đội ngũ.

Thứ hai, nhà tuyển dụng được ưa thích tuân theo chế độ nhân tài. Lương thưởng và các cơ hội thăng tiến đều gắn chặt với hiệu quả công việc, và các hệ thống đánh giá nhân viên nghiêm túc sẽ liên tục cập nhật cho đội ngũ biết vị trí của họ đang ở đâu. Cũng giống như với mọi công ty khác, bạn có thể có cơ hội gia nhập vào một công ty theo chế độ nhân tài nhờ mối quen biết hoặc có hồ sơ lý lịch ấn tượng. Nhưng những thứ đó chỉ giúp bạn vào đến cửa thôi, vấn đề sau đó thuần túy dựa vào kết quả công việc của bạn. Tại sao những việc này lại khiến một công ty trở thành nhà tuyển dụng được ưa thích? Rất đơn giản, vì những người có trí tuệ, tự tin và tinh thần cạnh tranh luôn luôn bị hấp dẫn bởi những môi trường như vậy.

Thứ ba, nhà tuyển dụng được ưa thích không chỉ cho phép nhân viên chấp nhận rủi ro, mà họ còn tuyên dương những người làm như vậy, và không trừng phạt những người thất bại. Cũng giống như chế độ nhân tài, nền văn hóa chấp nhận rủi ro thu hút được những con người sáng tạo và bạo dạn mà các công ty cần và mong muốn có trên thị trường toàn cầu, nơi sự đổi mới sáng tạo là

phương án phòng thủ tốt nhất trước áp lực cạnh tranh gay gắt về chi phí.

Tiếp đến, nhà tuyển dụng được ưa thích hiểu rằng điều gì tốt cho xã hội cũng sẽ tốt cho công ty. Giới tính, chủng tộc và quốc tịch không phải là những giới hạn; ý tưởng của tất cả mọi người đều quan trọng như nhau. Nhà tuyển dụng được ưa thích có nhãn quan đa dạng và toàn cầu, và trong các phương pháp của họ có sự nhạy cảm về môi trường. Họ tạo sự linh hoạt về giờ giấc làm việc cho những người có hiệu quả công việc tốt. Nói tóm lại, doanh nghiệp được ưa thích là doanh nghiệp đã được khai sáng.

Thứ năm, nhà tuyển dụng được ưa thích có tiêu chuẩn tuyển dụng cao. Họ khiến các ứng viên phải nỗ lực, đòi hỏi một quy trình phỏng vấn gian nan cùng với những tiêu chí nghiêm ngặt về trí thông minh và kinh nghiệm trước đó. Thực ra, yếu tố này có phần tự mâu thuẫn, vì khó có thể kén chọn khi chưa trở thành nhà tuyển dụng được ưa thích! Nhưng đây là yếu tố nên theo đuổi, vì nhân tài sẽ có cách để thu hút nhân tài.

Yếu tố thứ sáu và cũng là yếu tố cuối cùng, các công ty được ưa thích mang lại lợi nhuận và liên tục phát triển. Giá cổ phiếu tăng liên tục đóng vai trò như thỏi nam châm trong tuyển dụng. Ngoài ra, chỉ những công ty phát triển mới có thể hứa hẹn cho người lao động về một tương lai tươi sáng, sự linh động trong công việc và cơ hội nhận được những tưởng thưởng xứng đáng về mặt tài chính. Thực ra, một trong những điều gây hứng khởi nhất mà một công ty có thể nói với nhân viên tiềm năng là: “Hãy đầu quân cho chúng tôi, và bạn sẽ có được cuộc hành trình tốt đẹp nhất trong đời.”

Như chúng tôi đã nói đến ở phần đầu, điều tốt nhất khi trở thành nhà tuyển dụng được ưa thích là nó mang lại cho bạn nguồn nhân tài – và từ đây tạo ra một vòng xoáy theo chiều liên tục đi lên. Đội ngũ giỏi nhất thu hút đội ngũ giỏi nhất, và chiến thắng này thường dẫn đến những chiến thắng khác.

Đó là cuộc hành trình mà cả bạn lẫn đội ngũ nhân viên của bạn không bao giờ muốn dừng lại.

24

Cuộc chiến chống thói giả tạo

Công ty chúng tôi hoạt động trong một lĩnh vực có tính cạnh tranh rất cao, đòi hỏi sự nhanh nhẹn và quyết đoán, nhưng tôi để ý thấy rằng mọi người hiếm khi thật lòng với nhau – nhất là trong các cuộc họp. Thường thì họ vòng vo và nhìn chung đều giả tạo. Tôi chỉ là một quản lý cấp trung. Tôi có thể làm gì?

- PHOENIX, ARIZONA

Điều bạn vừa mô tả là một trong những vấn đề phổ biến và gây tai hại nhất trong kinh doanh cũng như trong xã hội, đó là sự thiếu thẳng thắn. Đi đến đâu chúng tôi cũng được nghe những chuyện như các tổ chức bị trì trệ và phá hoại vì một thói quen rất con người là làm cho những thông điệp khẩn cấp, khó khăn trở nên mềm mỏng hơn bằng sự tử tế hay tinh thần lạc quan giả mạo. Xu hướng này đặc biệt phổ biến trong những trường hợp truyền tải thông tin về hiệu quả công việc kém. Thông thường, các lãnh đạo không thẳng thắn nói cho những nhân viên kém biết được họ làm việc tệ ra sao, cho đến khi do quá tức giận mà đột ngột sa thải họ. Điều đó thật không công bằng với nhân viên và thường cản trở chính công ty.

Nhưng sự thiếu thẳng thắn này không chỉ xuất hiện nhiều trong các đợt đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên. Nó còn phá hoại vô số những cuộc trao đổi, phần lớn là về cách thức, thời gian và địa điểm sử dụng các nguồn lực hiếm hoi của công ty. Đúng vậy, những cuộc trao đổi như thế này có thể có yếu tố nhạy cảm, yếu tố chính trị, hoặc phức tạp, hoặc cả ba. Nhưng chúng sẽ tốt hơn nhiều nếu họ thẳng thắn với nhau.

Vậy bạn có thể làm gì? Phương án duy nhất mà chúng tôi biết ở đây là hãy dũng cảm sống thẳng thắn, dù bạn chỉ có một chút

quyền lực hạn chế trong tổ chức. Khi mọi người nói lập lờ nước đôi, hãy đặt lại cho họ những câu hỏi giúp loại bỏ sự rườm rà vô nghĩa và tìm hiểu thực tế vấn đề. Hãy hỏi: "Thực ra anh muốn nói gì với chúng tôi?" hoặc nói: "Từ những gì cô vừa nói, tôi tạm diễn đạt lại là..." rồi chủ động nêu ra ý chính cần xác nhận.

Dĩ nhiên, đưa thói quen thẳng thắn vào tổ chức là hành động nhiều rủi ro. Thực ra, đây có thể là một cú sốc với toàn hệ thống, và trên cương vị người đầu tiên sử dụng nó, bạn có thể bị cô lập hoặc sa thải. Nhưng khi đã quyết định dù xảy ra chuyện gì thì bạn vẫn sẽ chọn lối sống cương trực, thẳng thắn trong công ty, hãy tiến hành từ từ và vận dụng khiếu hài hước khi có thể. Trong kịch bản tốt nhất, sự thẳng thắn của bạn sẽ được đền đáp bằng sự thẳng thắn – và đôi khi sự thay đổi này đến nhanh hơn bạn tưởng tượng nhiều. Khi được chứng kiến sự thẳng thắn, người ta sẽ băn khoăn không hiểu vì sao từ trước đến giờ mình lại có thể làm việc mà thiếu nó.

25

Giới hạn của sự thẳng thắn – hoặc không

Tôi mới hoàn thành chương trình học MBA và vừa được bổ nhiệm vào vị trí quản lý. Tôi tin rằng nên thẳng thắn trong công việc, nhưng tôi đang lo ngại, vì hầu hết các nhân viên dưới quyền đều gấp đôi tuổi tôi.

- HUNTSVILLE, ALABAMA

Có thể bạn cảm thấy sợ hãi khi thẳng thắn với những người trông giống như bố mẹ mình, nhưng hãy yên tâm, "người già" cũng ghét trò sử dụng biệt ngữ, lối nói vòng vo mơ hồ và sự lập lờ nước đôi không kém gì bạn đâu. Thực ra, sau hàng chục năm phải sống trong môi trường đó, khả năng cao là họ sẽ khen ngợi những nỗ lực sống thẳng của bạn, nhất là sau khi cú sốc ban đầu qua đi.

Chúng tôi nói đến cú sốc ở đây là vì khi bạn bắt đầu chia sẻ thẳng thắn và chân thành về hiệu quả công việc và các kết quả đạt được, nội bộ đội ngũ sẽ trải qua một giai đoạn khó khăn nhằm điều chỉnh để thích nghi. Hầu hết mọi người – bất kể tuổi tác ra sao – chỉ đơn giản là không quen với điều đó.

Nhưng hãy cứ thẳng thắn. Rốt cuộc, sự thẳng thắn luôn phát huy được những giá trị của nó, và nó luôn giúp ích cho công việc. Khi bạn chấm dứt những thông điệp nước đôi và những buổi đánh giá hiệu quả công việc nặng tính xã giao, đội ngũ của bạn chắc chắn sẽ làm việc nhanh hơn, sáng tạo hơn và hứng khởi hơn.

Và cũng xin nói thẳng, thẳng thắn là nhiệm vụ của bạn. Thực ra, khi ngồi vào chiếc ghế quản lý, bạn có nghĩa vụ phải thông báo cho tất cả các nhân viên làm việc cho mình biết chính xác vị trí

hiện tại của họ ở đâu. Có như vậy bạn mới xây dựng được một đội ngũ tốt và giành thắng lợi.

Tiện đây cũng xin chia sẻ, băn khoăn của bạn không phải là hiếm gặp. Chúng tôi đã được nghe rất nhiều lý do biện hộ cho việc tránh sử dụng sự thẳng thắn trong công việc – chẳng hạn, nó đi ngược lại với tinh thần lịch thiệp ở Nhật Bản và chủ nghĩa quân bình ở Thụy Điển. Nhưng tính đến nay, vấn đề tuổi tác mà bạn nêu ra là lý do phổ biến nhất, khiến sự thẳng thắn trở nên thiếu thoải mái.

Đừng quá lấn cấn. Ban đầu một số "đồng nghiệp già" có thể sẽ phản đối, nhưng những nhân viên tốt đã ngóng chờ sự thẳng thắn này từ lâu lắm rồi.

26

Về vấn đề phân nhóm, ngay cả ở thụy điển

Lâu nay các vị vẫn ủng hộ một phương pháp quản lý gọi là "phân nhóm" – đề bạt 20% nhân viên có hiệu quả công việc cao nhất trong công ty, phát triển 70% ở giữa và sa thải 10% yếu kém. Nhưng làm sao có thể áp dụng phương pháp này ở Thụy Điển, nơi cấm sa thải nhân viên yếu kém?

- GOTEBORG, THỤY ĐIỂN

Bạn hỏi về Thụy Điển, nhưng chúng tôi đã nghe câu hỏi này ở hàng chục quốc gia, từ Đức tới Nhật Bản và Mexico, thậm chí ở cả Mỹ, nơi có luật lao động tương đối linh hoạt. Ở đó, mọi người diễn đạt câu hỏi này theo cách khác: "Làm thế nào áp dụng phương pháp phân nhóm trong công ty tôi? Chúng tôi không bao giờ sa thải ai cả – chúng tôi không thể."

Không đúng. Có thể áp dụng phương pháp phân nhóm ở bất kỳ đâu – nếu làm đúng. Vâng, ban đầu sẽ có người sẵn sàng khẳng định rằng hệ thống này không thể phát huy hiệu quả trong nền văn hóa *của họ*, nhưng dần dần, họ sẽ thấy rằng phân nhóm không chỉ giúp nhân viên cải thiện cuộc sống mà còn làm thay đổi cả bối cảnh cạnh tranh. Và họ sẽ hiểu ra rằng phương pháp phân nhóm không hề mâu thuẫn với bất kỳ tính cách dân tộc hay luật lao động đặc thù nào. Trên thực tế, điều ngược lại mới đúng.

Như bạn nói, phân nhóm có thể gây ra sự bất bình, vì nó có yếu tố sa thải trong đó. Điều trái khoáy ở đây là, sau khi hệ thống này đã sẵn sàng, nó rất hiếm khi dẫn đến tình trạng nhà quản lý phải sa thải bất kỳ ai. Sở dĩ như vậy là vì nó buộc các công ty phải thực hiện chương trình đánh giá nhân viên đều đặn trên tinh thần

thẳng thắn để vạch ra đường cong 20-70-10. Trong các cuộc đánh giá này, khi nhân viên được cho biết rằng họ đang thuộc nhóm đáy 10%, họ sẽ chủ động hành động, thường là tìm kiếm những công việc khác phù hợp hơn. Hầu như không ai muốn ở lại nơi mà họ xếp ở tầng cuối cùng.

Trong khi đó, phần còn lại của phân nhóm sẽ phát huy tác dụng mạnh mẽ. Những người làm việc tốt sẽ được tưởng thưởng ở cả khía cạnh tinh thần lẫn vật chất, từ đó càng thêm phần hăng hái trong công việc, còn nhóm ở giữa sẽ được tham gia vào các khóa L&D mà họ cần để cải thiện kết quả công việc và nâng cao cơ hội phát triển. Đây thực sự là hệ thống mang lại lợi ích cho cả cá nhân và tổ chức.

Tuy nhiên, đúng là phương pháp phân nhóm dễ được chấp nhận ở một số quốc gia hơn so với một số quốc gia khác. Bạn có đề cập đến vấn đề pháp lý khi sa thải nhân viên ở Thụy Điển, một viễn cảnh khiến phần lớn các quản lý chọn giải pháp an toàn. Và mới đây, khi đến Stockholm, chúng tôi được nghe rất nhiều về giá trị văn hóa áp cho chủ nghĩa quân bình, khác với ý tưởng về mô hình 20-70-10.

Ngay cả trong những tình huống đó, nơi phương pháp phân nhóm có vẻ không phù hợp với nền văn hóa, các nhà quản lý cũng không nên vì vậy mà lùi bước. Có thể bạn sẽ phải đi chậm hơn, dồn công sức nhiều hơn và trả nhiều tiền hơn cho những nhân viên bị sa thải. Nhưng lợi ích nhận về còn lớn hơn nhiều lần so với những phí tổn đó. Hãy bắt đầu bằng cách triển khai chương trình đánh giá trung thực với tần suất ít nhất hai lần mỗi năm. Hãy cho nhân viên biết họ đang ở đâu – đừng nói giảm nói tránh hay lập lờ nước đôi. Hãy đưa sự thẳng thắn trở thành một giá trị thực sự trong tổ chức. Hãy giải thích thật rõ ràng lý do vì sao những đợt đánh giá nhân sự nghiêm túc, trọng tâm của phương pháp phân nhóm, lại quan trọng đến vậy. Suy cho cùng, chúng giúp xác định những thành viên giỏi nhất, và ai cũng biết rằng đội ngũ giỏi sẽ giành chiến thắng.

Và ai lại không muốn điều đó kia chứ, kể cả ở Thụy Điển?

27

Chiến lược như nhau cho cả công ty lớn và nhỏ

Theo các vị, đâu là những yếu tố cơ bản trong chiến lược dành cho các công ty có quy mô dưới 100 người? Gợi ý của giới nghiên cứu và các chuyên gia tư vấn hầu như chỉ áp dụng cho các tập đoàn lớn, không phù hợp cho những tổ chức nhỏ với nguồn lực hạn chế.

- PITTBURG, KANSAS

Có thể chúng tôi có tin không vui cho bạn đây. Chiến lược là chiến lược, bất kể công ty nhỏ hay to. Chính ý tưởng tuyệt vời này – chúng tôi vẫn gọi là khoảnh khắc "bừng tỉnh" – sẽ mang lại cho bạn một lợi thế cạnh tranh bền vững. Nói cách khác, chiến lược chỉ là một đề xuất giá trị giành chiến thắng, tức là một sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách hàng muốn có hơn so với các giải pháp khác trên thị trường. Ngoài điều đó ra, toàn bộ giá trị của chiến lược nằm ở việc thực thi nó – và xét về khía cạnh này, thì các công ty nhỏ thực sự có ưu thế.

Chúng tôi không trách bạn khi bạn cho rằng hầu hết những lời khuyên về chiến lược ngày nay chủ yếu đều dành cho các công ty lớn. Tất cả đều quá phức tạp, như thể chiến lược là một phương pháp luận khoa học cấp cao vậy. Trên thực tế, với những phương pháp phân tích số liệu và dữ liệu tốn sức nhọc công mà họ đang thi nhau quảng bá, có lẽ đúng là để thử chúng, bạn phải có một công ty thật lớn với nguồn lực dồi dào cả về con người, thời gian và tiền bạc.

Đừng lo! Càng nghiền ngẫm các chi tiết và kịch bản khác nhau, bạn sẽ càng bị mắc kẹt vào những nút thắt vướng víu. Nghe này,

sau khi đã trải qua khoảnh khắc bừng tỉnh, bạn sẽ hiểu rằng chiến lược chỉ là một định hướng tổng thể mà thôi. Nó là một lộ trình mang tính kế hoạch mà bạn phải thường xuyên cân nhắc và điều chỉnh lại cho phù hợp với các điều kiện thay đổi trên thị trường. Chiến lược phải linh hoạt, phải sinh động và đầy sức sống!

Các công ty nhỏ – và cả lớn – có thể vạch ra chiến lược thông qua một bài tập đơn giản là trả lời năm câu hỏi chính sau: Sân chơi cạnh tranh có những đặc điểm gì? Gần đây các đối thủ của chúng ta đang theo đuổi điều gì? Gần đây chúng ta đã làm được gì? Những sự kiện nào trong tương lai hay những thay đổi nào có thể xảy ra khiến chúng ta phải trằn trọc hằng đêm? Và trước tất cả những điều đó, nước đi giành chiến thắng của chúng ta là gì?

Rõ ràng, quá trình vạch chiến lược tương đối nhanh gọn và không hẳn mang tính lý thuyết này không đòi hỏi bạn phải đọc sách vở hàn lâm hay thuê chuyên gia tư vấn mới hoàn thành được. Trên thực tế, nó chỉ đòi hỏi một đội ngũ nhân viên được trang bị đầy đủ thông tin, nhiệt tình, dám mơ lớn và sẵn sàng tranh luận hăng say – để cuối cùng đưa ra được một chiến lược mạnh mẽ.

Tiếp đến là việc thực thi, cũng là phần mà các công ty nhỏ đã nắm chắc phần thắng trong tay. Khi chỉ có 100 nhân viên, hay thậm chí là 1.000, bạn sẽ cảm thấy dễ dàng hơn trong việc truyền tải thông tin về chiến lược và khơi dậy sự hào hứng cũng như tinh thần quyết tâm của mọi người. Và khi chiến lược được đưa vào thực thi, thì các công ty nhỏ, giống như những chiếc xuồng máy, sẽ có khả năng điều chỉnh hướng đi nhanh hơn so với các loại tàu khách vượt đại dương cồng kềnh của các tập đoàn lớn. Họ cũng có thể tuyển dụng nhanh hơn, ra quyết định mà không phải trải qua ban bệ cồng kềnh, và thường nhận ra sai lầm của mình (rồi khắc phục) sớm hơn so với các đối thủ nặng cân.

Nhưng nói như thế không có nghĩa là quy mô nhỏ chỉ gặp toàn thuận lợi trong việc lập và thực thi chiến lược. Vấn đề khó khăn nằm ở đây: Do nguồn lực hạn chế, các quyết sách của bạn phải có tỷ lệ đúng cao hơn. Công ty lớn đủ sức chịu nhiều đòn, có thể đầu tư vào một, hai hoặc ba cuộc thử nghiệm lớn mà không thành công. Ngược lại, một sai lầm lớn về chiến lược có thể loại công ty nhỏ ra khỏi cuộc chơi.

Như vậy, nguyên tắc bắt buộc đối với các công ty nhỏ là phải áp dụng tiêu chuẩn cao hơn cho đề xuất giá trị. Họ phải bảo đảm chắc chắn rằng mình đang nắm trong tay thứ gì đó độc nhất – một ý tưởng mới đã có bằng sáng chế, một công nghệ mang tính đột

phá, một quy trình hết sức hiệu quả về chi phí, hoặc một sản phẩm/dịch vụ độc đáo. Bất kể đó là gì – thứ độc nhất đó phải có khả năng thu hút khách hàng và giữ chân họ.

Và sau khi đã đáp ứng được yêu cầu đó, các công ty nhỏ có thể yên tâm ăn mừng một chiến lược chắc chắn sẽ giành chiến thắng – và họ đã lập ra kế hoạch đó mà không cần đến những bảng biểu, đồ thị, báo cáo, nghiên cứu, cùng hàng chồng slide PowerPoint vô nghĩa, không thực sự cần thiết, kể cả đối với các công ty lớn.

28
Câu đố về nhà tư vấn

Chuyên gia tư vấn là tốt hay không tốt? Trong những trường hợp nào thì nên mời họ đến, và việc thuê họ nói lên điều gì về năng lực của đội ngũ nội bộ?

- ALBANY, NEW YORK

Câu hỏi của bạn giống như câu hỏi: "Bác sĩ là tốt hay không tốt?" Câu trả lời là, có người tốt, có người không tốt – nhưng dù tốt hay không, bạn cũng chỉ muốn chi tiêu càng ít cho họ càng tốt.

Vấn đề với các chuyên gia tư vấn là về cơ bản, họ thường mâu thuẫn (một cách âm thầm) với các nhà quản lý thuê họ. Nhà tư vấn muốn đến một công ty, giải quyết vấn đề ở đó, sau đó nán lại để tìm kiếm và giải quyết các vấn đề khác – mãi mãi. Trong khi đó, nhà quản lý lại muốn mời chuyên gia tư vấn để giải quyết nhanh gọn một vấn đề cụ thể đang gặp phải, rồi ra về và không bao giờ quay trở lại nữa. Chính sự căng thẳng giữa hai mục tiêu đối chọi nhau này đã khiến cho việc quyết định nên hay không nên sử dụng nhà tư vấn trở nên khó khăn.

Dĩ nhiên, có những tình huống nên sử dụng chuyên gia tư vấn. Đôi khi, một công ty cần có góc nhìn mới mẻ để đánh giá về một chiến lược cũ hay một sản phẩm mới. Đôi khi lý do chỉ là công ty không có kỹ năng nội bộ cần thiết để ra một quyết định dựa trên kiến thức và thông tin đầy đủ. Chẳng hạn, các quỹ cổ phần riêng ngày nay đang sử dụng chuyên gia tư vấn rất hiệu quả để đánh giá nhanh các thị trường và lĩnh vực nơi họ dự định thực hiện thương vụ mua lại một công ty đang hoạt động ở đó.

Nhưng đi kèm với các chuyên gia tư vấn là lời cảnh báo: "Hãy cẩn thận." Trước khi bạn kịp nhận ra, có thể họ đã lấy đi công việc bạn

đang làm rồi. Suy cho cùng, đó là điều họ muốn mà.

29

Mối nguy hiểm của việc không làm gì cả

Năm năm trước, chúng tôi thành lập công ty trong lĩnh vực rất thịnh hành khi đó là truyền thông cáp quang. Chúng tôi đã nỗ lực rất nhiều để sinh tồn, nhưng giờ đây, rõ ràng là "không gian phát triển" cho công ty gặp nhiều hạn chế hơn chúng tôi kỳ vọng rất nhiều. Có nên bỏ cuộc và bắt đầu lại từ đầu ở một lĩnh vực mới không hay cứ duy trì cuộc chơi sinh tồn này?

- SUNNYVALE, CALIFORNIA

Vì bạn xuất thân từ Thung lũng Silicon, nên chúng tôi đoán bạn cũng biết câu trả lời cho câu hỏi này rồi: Cuộc chơi sinh tồn là thứ kinh khủng, và có lẽ kinh khủng nhất là trong lĩnh vực công nghệ. Thực ra, giữ lấy một công ty công nghệ có tiềm năng phát triển thấp là con đường nhanh nhất dẫn đến địa ngục hàng hóa[5], nơi bạn liên tục phải hứng chịu những đợt tấn công khốc liệt mang tên chi phí thấp của các nhà sản xuất nước ngoài. Rõ ràng, đây không phải là con đường nên đi.

Như vậy, hiển nhiên điều tốt nhất nên làm bây giờ là tìm kiếm một lĩnh vực mới để bạn và đội ngũ của mình có thể phát triển và thăng hoa. Có vẻ công ty bạn đang sở hữu một mô hình kinh doanh theo đó sự tồn tại, ít nhất trong tương lai có thể dự đoán, là một phương án khả thi. Đó là tin tốt. Điều đó có nghĩa rằng thách thức nhãn tiền bây giờ của bạn là tận dụng tối đa những gì đang có để duy trì dòng tiền. Trong khi đó, bạn có thể nghĩ ra trò chơi mới, phân bổ nguồn lực để mua lại một công ty hoặc xây dựng một công ty mới từ đầu.

Những chuyện này có thể không có vẻ gì là đặc biệt dễ dàng hay

thú vị – rút lui khỏi một lĩnh vực hoạt động không bao giờ là dễ dàng cả – nhưng bạn có thể lấy làm an ủi rằng tình huống mà bạn gặp là rất phổ biến. Môi trường bắt đầu thay đổi dưới chân bạn, và đột nhiên sự tồn tại của công ty bạn trở nên vô nghĩa. Chuyện này diễn ra hằng ngày, ở khắp nơi trên thế giới, chứ không chỉ riêng gì trong các công ty khởi nghiệp. Thực ra, nó còn đặc biệt phổ biến ở các công ty già cỗi hơn, vững vàng hơn – ở đó, những động lượng cạnh tranh mới dường như từ trên trời rơi xuống và làm đảo lộn hiện trạng yên lành. Thật không may, thường thì trong những công ty lớn, một số lĩnh vực đã trở nên "linh thiêng như miếu thờ", nên các nhà lãnh đạo không có được con mắt tinh tường của thực tế để đưa ra những nhận định như bạn đã viết trong thư.

Nghe này, sự thay đổi đòi hỏi nhà lãnh đạo phải vượt qua được tất cả những tâm lý hết sức con người, như quán tính, sự yêu thích truyền thống và niềm hy vọng rằng tình hình rồi sẽ khá hơn. Nhưng những khoảnh khắc chiến lược đòi hỏi lòng dũng cảm, ít nhất là không quá cảm tính hay ủy mị, vốn rất hiếm khi xảy ra. Chính trong những giờ phút như thế này, những nhà lãnh đạo tài giỏi sẽ tìm cho mình một tấm gương và đặt ra một câu hỏi mang tính quyết định mà chuyên gia quản trị học hàng đầu thế giới Peter Drucker đã đặt ra gần 50 năm trước: "Giả sử bạn chưa tham gia vào lĩnh vực này, thì bây giờ bạn có muốn bước vào đó không?" Nếu câu trả lời là không, thì theo Drucker, bạn cần phải đối mặt với một câu hỏi gian nan nữa: "Bạn định sẽ làm gì với nó?" Các nhà lãnh đạo ngày nay nên làm theo lời khuyên của ông và, nếu cần, hãy thực hiện lời khuyên đó đến cùng, dù là để khắc phục, bán lại hay đóng cửa công ty.

Chúc mừng vì bạn đã thực hiện đúng theo lời khuyên đó. Quyết định của bạn có thể sẽ khó khăn trong thời gian ngắn, nhưng cuối cùng, nó sẽ giải phóng đội ngũ của bạn thoát khỏi một môi trường làm việc không có nhiều triển vọng và cho họ cơ hội tìm kiếm một tương lai khác với nhiều cơ hội hơn, và biết đâu tương lai ấy lại gắn với chuyến phiêu lưu mới của bạn thì sao.

30

Công ty của bạn có mạnh khỏe không?

Nếu phải chọn, theo các vị thì ba thước đo nào sẽ thể hiện hình ảnh rõ ràng nhất về tình hình sức khỏe của một công ty?

- ORLANDO, FLORIDA

Mỗi loại hình kinh doanh, chưa kể đến mỗi loại hình nhà quản lý, đều có một nhóm thông số quan trọng riêng. Đối với những người hoạt động ở mảng sản xuất, đó có thể là chu kỳ quay vòng hàng tồn kho, giao hàng đúng hạn và chi phí đơn vị. Đối với những người ở mảng marketing, đó có thể là số lượng khách hàng mới, thị phần và tăng trưởng doanh số. Đối với quản lý các tổng đài, đó có thể là thời gian trả lời, số lượng cuộc gọi bị nhỡ và khả năng giữ chân nhân viên.

Nhưng nếu bạn điều hành một doanh nghiệp, dù đơn giản như một cửa hàng ở góc phố hay quy mô như một tập đoàn đa quốc gia với nhiều sản phẩm, thì chúng tôi có thể khẳng định rằng có ba chỉ số chính thực sự hiệu quả để đo lường tình trạng sức khỏe của công ty: sự gắn kết của nhân viên, sự hài lòng của khách hàng và dòng tiền.

Dĩ nhiên, các thước đo này không thể cho bạn biết tất cả những gì bạn cần biết, nhưng gần tới ngưỡng đó. Chúng nằm ở phần cốt lõi trong hoạt động tổng thể của một công ty, trong lúc này và tương lai.

Trước tiên là sự gắn kết của nhân viên. Hiển nhiên, không có công ty nào, dù lớn hay nhỏ, có thể thành công lâu dài mà không có những nhân viên năng nổ, tin tưởng vào sứ mệnh của tổ chức và

hiểu cách đạt được sứ mệnh đó. Đây là lý do giải thích vì sao bạn cần phải kiểm tra mức độ gắn kết của nhân viên ít nhất một lần mỗi năm bằng một cuộc khảo sát ẩn danh để nhân viên có thể thoải mái và yên tâm nói lên tâm tư nguyện vọng của mình.

Nhưng hãy cẩn thận. Đừng mắc phải một sai lầm phổ biến là để những cuộc khảo sát đó chỉ loanh quanh hỏi về những việc nhỏ nhặt, như chất lượng đồ ăn ở căng-tin hay chỗ để xe ở công ty. Những cuộc khảo sát đo lường mức độ gắn kết của công ty có ý nghĩa nhất khác xa những nội dung tầm thường đó. Thay vào đó, chúng hỏi cảm nhận của nhân viên về định hướng chiến lược và chất lượng của các cơ hội phát triển sự nghiệp ở công ty. Nội dung khảo sát sẽ có những câu hỏi như: "Bạn có tin rằng công ty có những mục tiêu mà mọi người hoàn toàn hiểu, chấp nhận và ủng hộ không?", "Bạn có cảm thấy rằng mình được công ty quan tâm và tạo điều kiện để phát triển không?" và "Bạn có cảm thấy rằng công việc hằng ngày của mình có sự liên kết với những gì mà các lãnh đạo vẫn nói trong các buổi trao đổi và trong báo cáo thường niên của công ty không?"

Về cơ bản, các cuộc khảo sát hiệu quả nhất về khía cạnh này sẽ nhằm vào một câu hỏi quan trọng nhất: "Có phải chúng ta là người cùng một đội không?"

Dĩ nhiên, phát triển là chìa khóa cho sự tồn tại lâu dài, đó là lý do vì sao sự hài lòng của khách hàng lại là dấu hiệu then chốt thứ hai mà các nhà quản lý cần phải để mắt đến. Một lần nữa, có thể thu thập được số liệu này qua các cuộc khảo sát, nhưng như thế vẫn chưa đủ để mang lại cho bạn những dữ liệu chi tiết cần thiết để tìm hiểu về nội tình công ty. Không, bạn phải trực tiếp đến tận nơi gặp khách hàng kia. Và đừng chỉ dừng lại ở những cuộc nói chuyện phiếm với các khách hàng "dễ dãi". Hãy tìm đến những vị khách hàng khó nhằn nhất, những người thiếu tính nhất quán trong việc mua hàng. Hãy đến gặp những người mà bản thân đội ngũ bán hàng của bạn không thích gặp.

Hãy đặt mục tiêu học hỏi cho những chuyến thăm này. Tìm ra hàng chục cách thức diễn đạt khác nhau cho câu hỏi: "Chúng tôi có thể cải thiện chỗ nào?" Và đừng rời đi khi chưa khai thác được những ý kiến đóng góp của khách hàng cho sản phẩm/dịch vụ của bạn. Đó là bài kiểm tra sự hài lòng của khách hàng.

Cuối cùng là dòng tiền – đây là thước đo giá trị vì nó không nói dối. Tất cả các số liệu về lợi nhuận và thua lỗ, chẳng hạn như thu nhập, đều có trong đó chút ít bùa phép nào đó, vì chúng đã được

xử lý qua quá trình kế toán với đầy những giả định. Nhưng dòng tiền tự do sẽ cho bạn biết tình hình thực sự của công ty. Nó mang lại cho bạn cảm giác rằng bạn có quyền chủ động điều khiển – có thể là gửi lại tiền mặt cho cổ đông, trả nợ, hoặc vay thêm để đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng, hoặc kết hợp các việc trên. Về cơ bản, dòng tiền giúp bạn hiểu và kiểm soát được số phận của mình.

Dĩ nhiên, còn có rất nhiều thước đo khác giúp bạn tìm hiểu tình hình của công ty. Nhưng nếu có trong tay sự gắn kết của nhân viên, sự hài lòng của khách hàng và dòng tiền ổn định, thì bạn có thể yên tâm rằng công ty mình đang khỏe mạnh và có cơ sở để giành được nhiều thắng lợi trong tương lai.

31

Công việc thực sự của nhân sự

Nếu như nhân sự (HR) là phần quyền năng nhất của một tổ chức như các vị vẫn nói, thì tại sao những tác động của nó lại chỉ được cảm nhận theo hướng tiêu cực?

- LOUISVILLE, KENTUCKY

Bởi vì thật không may, HR ở quá nhiều công ty đều làm sai – họ hoặc là hoạt động giống như một hội kín, hoặc là như một màn biểu diễn phụ, chỉ chăm lo cho các vấn đề về sức khỏe và tinh thần của tổ chức. Dĩ nhiên, đó là những trường hợp cực đoan, nhưng năm năm qua, trong những chuyến đi khắp nơi trên thế giới, điều mà chúng tôi rút ra là HR hiếm khi vận hành theo đúng ý nghĩa công việc của họ.

Sự bất mãn của chúng tôi càng gia tăng hơn nữa khi thấy hầu hết các lãnh đạo đều khoanh tay ngoảnh mặt làm ngơ, không bận tâm tìm cách khắc phục tình hình.

Nói ngắn gọn là thế này: HR phải là công cụ đắc lực của mọi công ty. Còn có gì quan trọng hơn so với việc tuyển dụng, phát triển đội ngũ, thăng chức hoặc sa thải nhân sự? Suy cho cùng, kinh doanh là một cuộc chơi, và cũng giống như mọi trò chơi khác, phần thắng sẽ thuộc về đội nào đưa ra sân những con người giỏi nhất và biết cách để họ phối hợp ăn ý với nhau. Đơn giản vậy thôi.

Tuy nhiên, bạn sẽ không thể biết được chân lý giản đơn đó nếu nhìn vào các công ty ngày nay, nơi vị giám đốc tài chính được chễm chệ ngồi ở vị trí chiếu trên còn giám đốc nhân sự sẽ lầm lũi ngồi ở hàng sau. Thật vô lý! Chẳng hạn, nếu là chủ sở hữu đội bóng chày Red Sox, bạn sẽ chọn giao lưu với ai, kế toán của đội hay giám đốc nhân sự phụ trách đội bóng? Dĩ nhiên, kế toán có thể

cho bạn biết tình hình tài chính. Nhưng người phụ trách nhân sự đội bóng mới biết cần làm gì để giành thắng lợi, điểm mạnh, điểm yếu của từng cầu thủ ra sao, và cần tìm nhân tài ở đâu để khắc phục những lỗ hổng trong đội.

Đó phải là mục đích trọng tâm của HR.

Và như bạn đã chỉ ra, sự thực lại thường không phải như vậy.

Chúng tôi đau đớn nhận thấy rõ điều này từ vài năm trước, trong một dịp diễn thuyết trước năm nghìn chuyên gia HR ở thành phố Mexico. Lần đó, chúng tôi hỏi khán giả: "Có bao nhiêu người ở đây làm việc trong các công ty mà giám đốc HR được CEO dành cho chỗ ngồi ngang hàng với giám đốc tài chính?" Sau một lúc im lặng ngượng ngùng, chưa đến 50 người rụt rè giơ tay lên. Thật kinh khủng!

Kể từ đó, chúng tôi đã cố gắng thử tìm hiểu xem tại sao HR lại bị gạt ra ngoài lề như vậy, và như đã nói ở trên, có ít nhất hai thái cực hành vi xấu. Trường hợp hội kín xảy ra khi các quản lý HR trở thành thế lực thao túng ngầm, có khả năng nâng người khác lên hoặc hạ bệ họ xuống, đôi khi là theo yêu cầu của CEO. Các bộ phận HR kiểu này có thể rất quyền lực, nhưng thường theo hướng phá hoại tổ chức, khiến nhân tài phải bỏ đi. Nhưng bên cạnh đó, phổ biến không kém là thái cực bên kia: Bộ phận HR chủ yếu làm công tác lên kế hoạch cho các chuyến dã ngoại, soạn thư tin tức nội bộ, và khiến mọi người phát điên vì ép họ phải tuân thủ các nguyên tắc và quy định dường như chỉ có một mục đích duy nhất là tăng thêm tính quan liêu, thủ tục cho tổ chức. Thứ quyền lực nhỏ nhoi mà họ nắm trong tay chỉ là quyền lực của cảnh sát, cấm nhân viên không được làm việc này hay việc nọ.

Vậy nhà lãnh đạo phải làm gì để khắc phục tình trạng này?

Tất cả bắt đầu với người được họ bổ nhiệm vào vị trí điều hành bộ phận HR – không phải những thế lực ngầm hay cảnh sát giữ trật tự đô thị, mà là những nhân vật có uy thế. Thực ra, họ phải đưa vào chiếc ghế này một típ người lai đặc biệt: một phần trong vai trò linh mục, lắng nghe mọi lời thú tội và than phiền mà không có tâm lý thiên vị, và một phần trong vai trò vị phụ huynh ân cần và quan tâm, nhưng không ngại nói thẳng khi có người mắc sai lầm. Típ người lai linh mục-phụ huynh này có thể trưởng thành từ bộ phận HR, nhưng thường thì họ đều đã từng kinh qua vị trí điều hành, có thể là một nhà máy hoặc một bộ phận nào đó. Họ *hiểu* công ty – cơ chế vận hành bên trong, lịch sử và những điểm gây

căng thẳng trong nội bộ, cũng như tâm tư tình cảm trong thâm tâm của nhân viên. Họ nổi tiếng thẳng thắn ngay cả trong những tình huống khó khăn nhất, và họ biết giữ bí mật. Thực ra, với kiến thức và đức tính chính trực của mình, típ linh mục-phụ huynh này thu phục được lòng tin của cả tổ chức.

Nhưng công việc của họ không dừng lại ở nhiệm vụ tạo bầu không khí ấm áp và gần gũi cho mọi người. Họ góp phần làm cho công ty ngày càng trở nên tốt đẹp hơn, trước tiên và quan trọng nhất là bằng cách phụ trách triển khai một hệ thống đánh giá nhân viên nghiêm khắc, để từng thành viên trong tổ chức nhận thức được mình đang ở đâu, đồng thời sát sao giám sát việc tuân thủ đúng hệ thống đó.

Các lãnh đạo công ty cũng cần phải bảo đảm rằng bộ phận HR thực hiện được hai vai trò khác nữa: xây dựng các cơ chế hiệu quả – chẳng hạn tài chính, ghi nhận và đào tạo – để khích lệ và giữ chân nhân viên; và dẫn dắt để tổ chức thẳng thắn đương đầu với những mối quan hệ khó khăn nhất, chẳng hạn mối quan hệ với nghiệp đoàn, các cá nhân làm việc thiếu hiệu quả, hoặc các nhân viên ngôi sao ngày càng mang lại nhiều rắc rối vì mỗi lúc một kiêu căng tự mãn hơn.

Trong trường hợp của bạn, với ấn tượng tiêu cực về bộ phận HR như vậy – và chắc chắn bạn không phải là người duy nhất – thì những hoạt động tạo nhiều ảnh hưởng lớn như đã nói ở trên có lẽ chỉ là một giấc mơ hão huyền. Nhưng lẽ ra đó phải là một giấc mơ có thật, vì hầu hết các CEO lúc nào cũng luôn mạnh mồm tuyên bố rằng con người là "tài sản lớn nhất" của họ kia mà.

Lời nói và việc làm của lãnh đạo phải luôn đi đôi với nhau, và họ phải để cho bộ phận HR thực hiện công việc thực sự của mình: nâng cao hoạt động quản lý nhân sự lên mức độ chuyên nghiệp và toàn vẹn như hoạt động quản lý tài chính.

Vì con người là tất cả, vậy thì còn điều gì có thể quan trọng hơn thế nữa?

32

Chức năng nhân sự... và các bộ lọc khác

Tôi làm việc ở một công ty sản xuất, trong đó phòng IT nằm dưới sự giám sát của giám đốc tài chính (CFO). Ông ấy không có thời gian để đánh giá các dự án IT, kết cục là, do không có người đại diện ở cấp lãnh đạo, nên IT chỉ nhận được sự chú ý khi phát sinh vấn đề cấp bách. Đây là một vấn đề cần khắc phục, có đúng không?

- HARARE, ZIMBABWE

Chắc chắn rồi. Thực ra, đây cũng là tiếng ca thán của rất nhiều người ở vào hoàn cảnh như bạn, ngày ngày chứng kiến hiện tượng loạn chức năng này diễn ra trong chính tổ chức của mình. Vấn đề ở đây không chỉ là hoạt động IT bị coi nhẹ quá mức và bị bỏ mặc cho đến khi có khủng hoảng nổ ra – tuy rằng nội việc này cũng đã đủ tồi tệ rồi. Chúng tôi muốn nói đến một vấn đề lớn hơn, nan giải hơn mà lá thư của bạn đề cập đến: Vai trò thống trị gần như độc đoán của vị CFO trong rất nhiều công ty.

Không ngoa khi nói rằng CFO có thể, và thường xuyên, sử dụng thái quá sức ảnh hưởng của mình. Và nếu không phải là CFO, thì người nắm giữ vị trí gọi là giám đốc hành chính sẽ nắm trong tay thứ quyền lực không biên giới này, vừa phụ trách bộ phận tài chính lại vừa kiêm nhiệm quản lý cả HR và nhiều bộ phận khác cùng lúc. Giám đốc hành chính đôi khi là cựu CFO, đôi khi lại là cựu luật sư trưởng. Bất kể trường hợp nào, tầng quản lý thêm này cũng là ngọn nguồn "đẻ" ra chế độ quan liêu ở mức tệ hại nhất. Người giữ chiếc ghế CFO hoặc giám đốc hành chính này rốt cuộc sẽ trở thành người mà ai cũng phải tìm đến – là vệ sĩ tiếp nhận mọi câu hỏi và quyết định trước khi chúng đến được với vị CEO –

hoặc không. Vị trí này trở thành nơi xử lý tất cả mọi việc cho các dự án, cá nhân hay cả một bộ phận vì theo thông tin được truyền lại, vị CEO "quá tải," do có quá nhiều cấp dưới quyền trực tiếp nên luôn trong trạng thái bận rộn và không xoay xở hết được.

Nhưng như vậy là không đúng.

Vậy tại sao nó vẫn diễn ra?

Với trường hợp bộ phận IT, có thể dễ dàng đưa ra lời giải thích: Đó là một tàn dư của lịch sử. Ban đầu, IT chỉ được coi là mảng hoạt động giúp làm giảm chi phí và gia tăng hiệu suất cho khâu thanh toán tiền lương. Thời điểm đó, cách đây vài thập niên, việc bộ phận IT nằm dưới quyền quản lý của CFO là hợp lý. Tuy nhiên, đa phần các công ty nhạy bén đều tách IT khỏi bộ phận tài chính sau khi nhận thức được nhiều chức năng chiến lược rộng lớn của mảng này. Nhưng một số công ty, trong đó rõ ràng gồm cả công ty bạn, lại chưa làm việc đó.

Với trường hợp bộ phận HR nằm dưới quyền phụ trách của giám đốc hành chính, thì thực sự không có cách lý giải nào hợp lý cả! Với vai trò thiết yếu trong các hoạt động tuyển dụng, đánh giá và phát triển nguồn nhân lực, HR giữ vai trò trung tâm trong sự thành công của một công ty tới nỗi bộ phận này bắt buộc phải trực thuộc quyền giám sát của CEO. Bằng không, chúng ta chỉ có thể đặt ra giả định rằng đó là do vị CEO không hiểu gì về chuyện nhân sự, hoặc có người khác nắm thực quyền điều hành công ty này, hoặc cả hai.

Điều này khiến chúng ta không khỏi nghĩ đến những hệ quả của cơ chế này. Thứ nhất, các quản lý IT và HR tuyến đầu[6], vốn thường đưa ra được những ý tưởng và thông tin hợp lý nhất trong công ty, không được các lãnh đạo cấp cao lắng nghe kịp thời. Mọi thông tin giá trị của họ có thể đều đã bị xử lý qua các bộ lọc, mà thường thì bộ lọc ở đây là vị CFO nhạy cảm về chi phí, trước khi đến được với CEO hay ban giám đốc.

Thứ hai, các công ty có CFO hoặc giám đốc hành chính nắm quyền lực tối cao thường rất khó thu hút được nhân tài cho các vị trí cấp cao trong bộ phận HR và IT. Những người giỏi trong lĩnh vực này sẽ lựa chọn làm việc ở những nơi họ có chỗ ngồi *ngang hàng* với vị CFO. Sao lại không chứ? Các công ty tốt nhất thường sẽ ghi nhận xứng đáng giá trị của họ và tưởng thưởng cho họ thông qua hình thức lương và vị thế cao trong tổ chức.

Như vậy, đối với câu hỏi của bạn, chúng tôi xin trả lời: Không nên để bộ phận IT nằm dưới quyền quản lý của CFO.

Và thực ra, khi bàn đến vấn đề này, không nên để bất kỳ bộ phận chức năng chủ chốt nào nằm dưới quyền quản lý của một tầng hành chính quan liêu. Vấn đề mà bạn đang gặp phải là một minh chứng rõ ràng.

33

Ngăn chặn việc cắt giảm nhân sự trước khi nó xảy ra

Khi lâm vào thời kỳ khó khăn, các công ty thường cắt giảm lao động. Như thế có phải là đạo đức giả không, vì hầu như công ty nào cũng tuyên bố rằng con người là "tài sản giá trị nhất" của họ và đổ rất nhiều tiền vào các chương trình đào tạo đội ngũ?

- CURITIBA, BRAZIL

Đôi khi các công ty không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc sa thải nhân viên. Họ bỏ lỡ một chu kỳ công nghệ hoặc nền kinh tế chung đang đi xuống. Nhưng sự thật khủng khiếp ở đây là quá nhiều công ty dùng thời kỳ khó khăn để thực hiện công việc mà lẽ ra họ phải làm thường xuyên: dọn dẹp nhà cửa. Sự sơ suất cẩu thả này – đặc biệt là trong khi họ vẫn đều đều tụng bài kinh rằng "con người là tài sản giá trị nhất của chúng ta" – chắc chắn sẽ khiến cho các đợt sa thải nhân sự đột ngột mang lại vẻ đạo đức giả đúng như nhận xét của bạn.

Nhưng còn hơn thế, nó khiến các đợt sa thải này trở nên bất công và tàn nhẫn.

Ngồi vào được vị trí quản lý không phải điều dễ dàng, nhưng một khi đã tiếp quản vị trí đó, bạn phải có trách nhiệm với nhân viên của mình, tức là luôn luôn cập nhật để họ biết họ đang ở vị trí nào. Các công ty không nên hoạt động mà thiếu vắng một hệ thống đánh giá nhân viên nghiêm ngặt, và không vị quản lý nào được phép quá yếu đuối đến độ không thể thực hiện các đợt đánh giá đó. Phần thưởng phải gắn liền với kết quả đánh giá, theo đó các nhân viên có kết quả làm việc tốt nhất sẽ được trao thưởng cao nhất, và những người kém nhất sẽ không được gì cả.

Loại hình hệ thống này có hiệu ứng nhanh chóng và rất hiệu quả đối với những người làm việc kém. Bạn rất ít khi phải sa thải họ. Thường thì họ sẽ tự ra đi. Và thực ra, nhiều người trong đó sẽ tìm những công việc phù hợp hơn với họ, ở những nơi họ được đánh giá cao. Đó là một kết thúc có hậu cho bản thân họ, cho công ty mà họ vừa rời đi, và cho công ty mà họ mới gia nhập.

Vấn đề ở đây là nhiều nhà quản lý tâm sự rằng họ quá "tử tế" hoặc quá "tốt bụng" nên không thể thông báo chính xác cho nhân viên biết vị trí của họ là gì – cụ thể hơn, đó là vị trí của những kẻ thua cuộc.

Và đó là lý do tại sao nhiều công ty lại lâm vào tình huống như bạn mô tả trong lá thư. Thường thì mọi việc sẽ diễn ra theo mô-típ như thế này. Đứng trước kết quả hoạt động kém của công ty, ban lãnh đạo cấp cao quyết định rằng cần phải nhanh chóng giảm thiểu các loại chi phí. Các nhà quản lý thấy rằng sa thải là phương án hành động tức thời nhất, nên, ví dụ, quản lý của bộ phận Q quyết định sa thải hai người. Tình huống ở đây là suốt bao lâu nay, vị quản lý hết sức tử tế kia vẫn nói với nhân viên rằng họ làm việc rất tốt, và trao cho họ những phần thưởng ngang bằng với mọi thành viên khác trong đội ngũ, thậm chí còn cử nhiều người tham gia các khóa đào tạo. Nhưng khi tình hình thay đổi theo chiều hướng đi xuống, anh ta lại có thể chỉ đích danh những người cần phải ra đi: Joe và Mary, những người vốn nhiều năm nay hầu như không có thành tích gì đáng kể.

Anh ta gọi từng người đi họp để thông báo tin này.

"Tại sao lại là tôi?" Cả hai cùng hỏi.

"Vì kết quả công việc của anh/chị không được tốt," anh ta lầm bầm câu trả lời.

"Nhưng suốt 30 năm qua công ty vẫn nói tôi làm tốt kia mà! Chuyện gì đang diễn ra vậy?"

Câu hỏi hay.

Nếu vị quản lý này bấy lâu nay vẫn làm đúng phần việc của mình trong vấn đề nhân sự, thì hẳn Joe và Mary tội nghiệp đã không bị sốc như vậy khi bị sa thải. Nếu nắm được tình hình của mình, hẳn họ đã rời khỏi công ty từ lâu rồi. Nhưng thay vào đó, họ lại buộc phải đi tìm việc mới, thường là trong đợt suy thoái đòi hỏi cắt giảm nhân sự.

Phương pháp quản lý "tử tế" là như vậy đấy.

Chúng tôi không có ý nói rằng các công ty luôn có thể tránh được cú sốc và nỗi đau của những đợt sa thải nhân sự bằng cách sử dụng nhất quán một hệ thống đánh giá và dọn dẹp nhà cửa. Sẽ luôn có những sự kiện không may nằm ngoài khả năng kiểu soát của một tổ chức, đòi hỏi phải cắt giảm chi phí nhanh chóng, và không có phương pháp nào hiệu quả hơn là sa thải bớt nhân viên.

Nhưng một hệ thống đánh giá nghiêm ngặt kết hợp với sự giao tiếp rõ ràng về tình hình của công ty sẽ giúp ích rất nhiều trong việc ngăn ngừa tâm lý bi quan về các đợt sa thải như bạn nói.

34

Đừng lập ngân sách vớ vẩn nữa

Càng làm việc, tôi càng cảm thấy rằng ngay cả những người giỏi cũng thường lãng phí thời gian để "lập ngân sách". Tôi đoán đây là việc phải làm, nhưng toàn bộ quá trình lập ngân sách quả thực có vẻ hết sức vô nghĩa. Các vị có ý kiến gì về việc này không?

- PRAGUE, CỘNG HÒA SÉC

Vô nghĩa ư? Không hẳn đâu – đúng hơn thì có lẽ nên dùng từ phản tác dụng.

Một số hình thức lập kế hoạch tài chính là cần thiết; các công ty cần phải theo dõi sát sao các con số. Nhưng bạn đang nghĩ đúng hướng đấy. Quá trình lập ngân sách – như cách làm hiện nay ở hầu hết các công ty – mang lại những kết quả không mong muốn. Nó che giấu đi những cơ hội phát triển. Nó khuyến khích các hành vi xấu, đặc biệt là khi thị trường thay đổi bất ngờ trong khi mọi người *vẫn đang* cố gắng "hoàn thành chỉ tiêu". Và nó cũng hút hết năng lượng và niềm vui ra khỏi đời sống của tổ chức.

Vì sao? Vì nói đơn giản, hầu hết các hoạt động lập ngân sách đều không có sự liên kết với thực tế. Sở dĩ nó vẫn còn được sử dụng là vì nó đã được thể chế hóa, diễn nôm ra là: "Từ trước đến giờ vẫn làm thế."

Nhưng không nhất thiết phải như vậy!

Trước khi bàn đến phương pháp lập ngân sách hiệu quả hơn, hãy cùng nghĩ xem cách làm truyền thống có điểm gì khiếm khuyết.

Thông thường, quá trình này bắt đầu từ đầu mùa thu hằng năm. Lúc này, đội ngũ làm việc thực địa bắt tay vào công việc gian nan

và mệt nhọc là lập các kế hoạch tài chính chi tiết, từ dưới lên cho năm tiếp theo để trình bày trước ban lãnh đạo công ty trong vài tuần tới. Dĩ nhiên, mục tiêu của đội ngũ làm việc ở thực địa không được nêu rõ, nhưng rất có trọng tâm. Họ muốn đưa ra các mục tiêu mà họ thực lòng cho rằng mình có thể đạt được; suy cho cùng, phải đạt được mục tiêu họ mới được thưởng. Vậy là họ lập kế hoạch với sự thận trọng tối đa.

Trong khi đó, ở trụ sở công ty, các vị lãnh đạo cũng đang hối hả chuẩn bị cho đợt rà soát ngân sách, nhưng với mục tiêu hoàn toàn ngược lại. Phần thưởng của họ dựa trên những sự gia tăng lớn về doanh số và thu nhập, vì vậy họ muốn các mục tiêu vượt quá ngưỡng giới hạn của nhân viên.

Việc gì xảy ra tiếp theo chắc bạn cũng đã rõ. Hai bên gặp nhau trong một căn phòng không cửa sổ để giằng co đấu trí với nhau suốt ngày dài. Phía đội ngũ thực địa sẽ trình bày rằng tình hình cạnh tranh rất khốc liệt, nền kinh tế thì khó khăn, do đó doanh thu chỉ có thể tăng thêm 6% mà thôi. Phía lãnh đạo sẽ sửng sốt và có lẽ là hơi bực mình một chút; theo nhận định của họ về tình hình thế giới, đội ngũ này phải tăng được 14% doanh thu.

Tới cuối ngày, mặc cho một bên rên rỉ còn một bên bực dọc, con số doanh thu được chốt ở giữa – 10%. Sau đó, khi đội nào đã về đội đó, họ mới khoe khoang với nhau rằng họ đã làm gì để phe bên kia phải đồng ý với mục tiêu mà họ mong muốn.

Bức tranh này có gì sai? Thứ nhất là điều mà bạn nhìn thấy: một sự thỏa hiệp được dàn xếp. Nhưng quan trọng hơn là điều mà bạn không nhìn thấy: một cuộc trao đổi phong phú, mở rộng về các cơ hội phát triển, đặc biệt là những cơ hội mang tính rủi ro cao.

Sở dĩ không có cuộc trao đổi này là vì hệ thống khen thưởng sai lầm mà chúng tôi đã nhắc đến ở trên. Đội ngũ làm việc thực địa được trả tiền để hoàn thành các mục tiêu của mình. Họ sẽ bị phạt (hoặc tệ hơn) nếu không đạt được mục tiêu. Vậy thì họ mơ lớn để làm gì?

Họ sẽ không mơ lớn, trừ khi có một hệ thống khen thưởng mới, trong đó các khoản tiền thưởng *không* được quyết định dựa trên con số được đàm phán nội bộ mà dựa trên những thước đo thực tế: công ty hoạt động ra sao so với năm ngoái và so với đối thủ.

Với những chỉ số như trên, hãy cẩn thận. Đột nhiên, việc lập ngân sách có thể lột xác từ một nghi thức nhàm chán trở thành một

cuộc đối thoại rộng mở và tự do giữa đội ngũ thực địa và trụ sở chính về những cơ hội thị trường đầy táo bạo. Và từ những cuộc trao đổi này sẽ nảy sinh ra những kịch bản phát triển không thể được gọi là doanh thu. Đó là các *kế hoạch hoạt động* với vô vàn những chiến lược và chiến thuật nhằm mở rộng doanh số và thu nhập.

Dĩ nhiên, kế hoạch hoạt động không phải chỉ là những ước mơ viển vông, thiếu khung tài chính cần thiết. Kế hoạch hoạt động phải đưa ra được một con số lạc quan – tức kịch bản tốt nhất – và một con số sàn xác định ngưỡng mà công ty không được phép lùi sâu thêm. Tuy nhiên, điểm chính ở đây là các bên phải trao đổi với nhau về thực tế thị trường để đưa ra được khoảng này.

Và do là "con đẻ" của những cuộc trao đổi, nên các kế hoạch hoạt động có thể linh động và thay đổi tùy theo điều kiện thị trường nếu cần thiết.

Thực ra, điểm cố định duy nhất của hình thức lập ngân sách này là giá trị cốt lõi cần có ở một tổ chức: lòng tin. Đội ngũ thực địa phải cầm chắc rằng họ sẽ không bị phạt vì không đạt được các mục tiêu hơi gắng sức của mình, và ban lãnh đạo phải bảo vệ cho lòng tin đó. Đồng thời, lãnh đạo phải tin tưởng rằng đội ngũ thực địa đang nỗ lực hết sức để đạt được những mục tiêu to lớn đã đề ra, và đội ngũ thực địa cũng phải làm sao để xứng đáng với niềm tin tưởng đó.

Với loại "khế ước" này, quá trình lập ngân sách sẽ mang một diện mạo mới.

Vì thế, đừng vội bỏ cuộc với hoạt động lập ngân sách tại công ty. Sự bất mãn của bạn lúc này là hợp lý, nhưng với những lợi ích tiềm năng có thể đạt được, có lẽ đã đến lúc bắt đầu nói đến chuyện thay đổi quy trình. Bạn đã sẵn sàng chưa?

35

Không được phát minh ở đâu?

Công ty sản xuất phụ tùng ô tô của chúng tôi có khoảng 2.000 người, có lịch sử lâu dài xây dựng kiến thức chuyên môn về kỹ thuật và sản xuất, nhưng ít có kinh nghiệm về marketing. Vấn đề của tôi là thế này: Hiện nay chúng tôi có một sản phẩm hoàn hảo về mặt kỹ thuật, nhưng khách hàng lại không chịu mua. (Họ thích một sản phẩm khác, tân tiến hơn của đối thủ.) Rõ ràng, để duy trì sức cạnh tranh, chúng tôi phải giảm giá thành, chỉ là tôi không biết phải giảm ra sao. Chúng tôi quản lý chi phí rất tốt, nên việc thuê ngoài, kể cả từ Trung Quốc, Ấn Độ hay Đông Âu là không cần thiết. Hơn nữa, chúng tôi đang sở hữu công nghệ sản xuất phù hợp nhất có thể trên thị trường, và tỷ lệ khấu hao máy móc ở mức rất thấp. Các vị có gợi ý gì giúp tôi không?

- PRAGUE, CỘNG HÒA SÉC

Trên cương vị người quản lý của một công ty có 2.000 nhân viên, có vẻ bạn cũng gặp phải một trong những triệu chứng phổ biến nhất của căn bệnh mang tên công-ty-lớn: hội chứng không được phát minh ở đây, hay gọi tắt là NIH (not invented here).

Chắc bạn cũng đã biết đến NIH. Đó là hiện tượng khi các nhà quản lý trở nên quá yên tâm với suy nghĩ rằng công ty của họ đang hoạt động ở giai đoạn đỉnh cao – thực ra, họ yên tâm tới nỗi đã tạo ra một bầu không khí trong đó không ai bận tâm đến việc áp dụng các ý tưởng từ bên ngoài để cải thiện quy trình vận hành của mình. Các nhà quản lý mắc hội chứng NIH tin chắc rằng công ty mình đã giải quyết được mọi thứ. Suy cho cùng, họ đã tồn tại được trong một khoảng thời gian và đã gặt hái được những thành công. “Ở đây chúng tôi làm thế này,” họ thích nói như vậy. Và hễ có người gợi ý cách làm mới, họ sẽ trả lời bằng một điệp khúc quen thuộc: “Chúng tôi đã từng thử rồi.”

Nhìn chung, căn bệnh công-ty-lớn thật khủng khiếp. Bên cạnh thói tự mãn NIH, nó còn có các triệu chứng khác như trì trệ, quan liêu và né tránh rủi ro. Nhưng NIH vẫn là triệu chứng nổi bật hơn cả. Nó phá hoại và hút cạn năng lực cạnh tranh của các tổ chức.

Bây giờ, chúng ta hãy bàn về phương thuốc cứu chữa căn bệnh này.

Đúng hơn là hãy cùng nhìn vào tình huống của bạn. Bạn nói rằng công ty bạn đã kiểm soát chi phí chặt chẽ đến mức không thể thấp hơn được nữa, kể cả khi thuê ngoài. Bạn cũng rất tin tưởng rằng mình đang sở hữu công nghệ tốt nhất trên thị trường, từ đó loại bỏ nhu cầu tìm kiếm công nghệ thay thế bên ngoài công ty. Xét tổng thể, có vẻ bạn đang bất mãn trước vấn đề của mình.

Nhưng có lẽ sở dĩ bạn không nhìn thấy đường ra là bởi vì bạn quá tập trung hướng về bản thân. Đối với chúng tôi, vấn đề của bạn khá trực diện. Có vẻ một công ty đối thủ đã xây dựng được chiếc "bẫy chuột" tốt hơn, rẻ hơn và đưa sản phẩm ra thị trường nhanh hơn. Giải pháp ở đây có vẻ cũng rất trực diện: Tại sao không bỏ đi cái ý nghĩ rằng bạn đã thử mọi cách, và thay vào đó, hãy thử *thêm* mọi cách xem sao?

Về cơ bản, điều mà chúng ta đang nói đến là sự đổi mới sáng tạo. Công ty bạn phải tập trung tối đa vào việc tìm ra một quy trình, sản phẩm hay dịch vụ mới, có thể tạo ra một đề xuất giá trị mà thị trường khao khát muốn mua. Có thể bạn đang cần đến một cách làm mới – một phương thức mua sắm mới, hoặc một cách giao tiếp mới với khách hàng. Có thể một công nghệ mới sẽ giúp bạn tiến lên – bạn có thể sở hữu công nghệ mới bằng cách tự phát triển hoặc lấy ở công ty khác thông qua việc mua giấy phép sử dụng, mua lại hoặc sáp nhập công ty. Với đầu óc rộng mở, bạn sẽ thấy cả một "biển cả" những điểm cần cải thiện. Thực ra, hãy tiếp tục đẩy mạnh hoạt động thuê ngoài. Dù công ty bạn đang sở hữu trong tay những loại máy móc hảo hạng với tỷ lệ khấu hao thấp, nhưng chắc chắn một công ty nào đó ở một quốc gia nào đó có thể sản xuất phụ tùng hoặc thành phẩm với mức chi phí thấp hơn.

Trái khoáy ở chỗ lợi thế lớn nhất lúc này của bạn là quy mô. Công ty bạn vẫn còn quá nhỏ để nhiễm căn bệnh công-ty-lớn! Với lực lượng 2.000 nhân sự, các bạn có thể di chuyển nhanh chóng để phát triển và thúc đẩy một công nghệ mới thông qua thử nghiệm, hoặc mua một công ty khác có dịch vụ tốt, hoặc thay đổi ban quản lý để mang về những gương mặt mới, có thể phá vỡ mô hình kỹ thuật hiện tại. Rào cản lớn nhất lúc này là thái độ của bạn – việc

duy trì tầm nhìn thiển cận của công ty lớn không phù hợp với bạn đâu.

36
Tìm hiểu về ma trận

Sau khi đã làm việc nhiều tổ chức lớn nhỏ khác nhau, tôi bỗng băn khoăn về những lợi ích của cấu trúc tổ chức ma trận. Liệu đây có phải là một vấn đề cố hữu của cấu trúc ma trận không, hay đó là do khả năng quản lý ma trận kém?

- COLORADO SPRINGS, COLORADO

Thật dễ để ghét ma trận, phải vậy không? Nếu như có một điều gì đó mà tất cả mọi người trong giới kinh doanh đều đồng tình với nhau, thì điều đó là: Ma trận có vẻ rất hay về mặt lý thuyết nhưng khi đưa vào áp dụng trong thực tế lại rất kinh khủng.

Chúng tôi cũng vậy đấy. Chúng tôi thích những bản kê khai lỗ lãi giản đơn hơn. Chúng được xây dựng dựa trên các mối quan hệ công việc rõ ràng, khiến từng cá nhân phải chịu trách nhiệm cho kết quả của chính mình. Chúng khiến cho việc tập trung chiến lược và phân bổ nguồn lực trở nên dễ dàng hơn. Chúng là sân tập hiệu quả hơn để đào tạo nên các nhà quản lý giỏi. Và chắc chắn là chúng tốt hơn xét về khía cạnh tạo ra các mảng kinh doanh mới từ những gì đã có; trong cấu trúc lợi nhuận và thua lỗ (P&L), tiếng nói của những người ủng hộ công ty khởi nghiệp sẽ được tiếp thu dễ dàng hơn.

Trong khi đó, bất kể những thiện chí tốt đẹp của chúng, ma trận có thể mang đến sự bực mình. Vấn đề lớn nhất của chúng: Phá hỏng sự rõ ràng rành mạch của các tổ chức. Khi một nhân viên nằm dưới sự quản lý của hai vị sếp, thì trách nhiệm sẽ bị lộn xộn. Ma trận chứa đầy những mối quan hệ chồng chéo, và kết quả có thể là đủ thứ trục trặc, từ hiện tượng thao túng quyền lực cho đến giao tiếp không rõ ràng. Đồng thời, ma trận cũng thường khiến

những người có thiện chí trở nên mâu thuẫn và không hiểu nhau. Trong một kịch bản ma trận kinh điển, vị quản lý phụ trách sản xuất muốn lập ngân sách hàng tồn kho tổng thể nhưng chi phí thuộc về nhà quản lý sản phẩm mới tạo được một thiết bị mới và muốn có hàng để bán. Chẳng trách các ma trận, với sự mập mờ rắc rối và mâu thuẫn của mình, thường làm mất tinh thần của những người làm việc trong đó.

Nhưng nếu như ma trận chỉ toàn những điều bất cập, thì hẳn bây giờ chúng đã tuyệt chủng như khủng long rồi. Nhưng không, chúng vẫn chưa chết.

Thực ra, ma trận có hai ưu điểm lớn. Thứ nhất, chúng tạo ra một kho kiến thức chuyên môn ưu việt dồi dào mà nhiều dòng sản phẩm có thể tận dụng. Lấy ví dụ trường hợp một công ty sản xuất động cơ máy bay với một số loại động cơ khác nhau. Trong mô hình P&L, mỗi loại động cơ sẽ có một chuyên gia luyện kim riêng. Nhưng không cá nhân nào trong đó có khả năng như của các chuyên gia làm việc trong một tổ chức dạng ma trận. Vì sao? Vì các tổ chức dạng ma trận – với mức thù lao, danh tiếng và uy tín của mình – có lợi thế thu hút nhân tài hơn.

Ưu điểm thứ hai của ma trận là vấn đề tài chính. Với đơn hàng số lượng lớn, lãnh đạo các bộ phận sản xuất và marketing trong tổ chức dạng ma trận sẽ có lợi thế mặc cả với các nhà cung cấp và nhà phân phối hơn so với lãnh đạo từng mảng kinh doanh dạng P&L. Về cơ bản, họ có sức mạnh đàm phán cao hơn.

Như vậy, tuy làm việc trong cấu trúc ma trận đôi khi có thể khiến người ta bực mình, nhưng những lợi ích của cấu trúc này là không thể phủ nhận. Từ câu hỏi của bạn, chúng tôi khó có thể biết chính xác lý do tại sao trải nghiệm ma trận lại tiêu cực với bạn đến thế. Có lẽ như bạn gợi ý, có thể nó liên quan đến vấn đề quản lý. Chúng tôi không ngạc nhiên về điều đó; ma trận khó vận hành hơn so với cấu trúc P&L đơn thuần. Chúng đòi hỏi khả năng chấp nhận sự thiếu rõ ràng ở cấp độ cao hơn; hơn nữa, chúng đòi hỏi lòng tin ở cấp độ cao hơn. Tức là những người thuộc các dòng sản phẩm khác nhau phải một lòng tin tưởng rằng mọi người đều làm việc vì mục tiêu chung, chứ không chỉ chăm chăm hoàn thành chỉ tiêu của mình.

Tóm lại: Ma trận trong thực tế có thể không bằng lý thuyết, và làm việc trong ma trận bao giờ cũng khó hơn làm việc trong cấu trúc P&L thuần túy, nhưng đừng vội thẳng tay loại bỏ chúng.

Khi nhà lãnh đạo xây dựng được lòng tin và luôn nỗ lực bảo đảm sự rõ ràng ở cấp độ cao nhất, khi đó ma trận sẽ phát huy được hiệu quả tuyệt vời.

37

Việc sử dụng và lạm dụng trực giác

Các vị sẽ làm gì nếu phát hiện ra nhân viên của mình thường hành động dựa vào trực giác thay vì dựa vào dữ liệu thực tế và tư duy lý trí? Nhân viên của tôi là như vậy đấy, nên tôi băn khoăn không biết làm thế nào để giải trình về những quyết định của họ trước lãnh đạo công ty.

- JAKARTA, INDONESIA

Bạn thực sự chỉ có hai sự lựa chọn: Hoặc là báo cáo với cấp trên rằng: "Charlie ra quyết định tai hại đó dựa vào trực giác," hoặc, trong trường hợp trực giác của Charlie cùng lắm chỉ đúng với tỷ lệ 50-50, yêu cầu anh ta ngừng ngay lối ra quyết định đó.

Nhìn chung mà nói, trực giác không có gì đáng xấu hổ cả. Ngược lại thì đúng hơn. Về cơ bản, trực giác chỉ là nhận ra sự tồn tại của các xu hướng và mô-típ, phải vậy không? Bạn đã trông thấy một điều gì đó quá nhiều lần rồi, nên lần này bạn biết chắc điều gì đang diễn ra. Nói cách khác, trực giác là sự quen thuộc ở tầng sâu, thậm chí có lẽ là ở tầng tiềm thức – đó là loại kiến thức mách bảo bạn về tất cả mọi việc, từ lời thúc giục "Làm *ngay bây giờ* đi" cho đến câu dè chừng "Không đời nào – *không bao giờ*." Tuy nhiên, chúng tôi cá rằng loại trực giác phổ biến nhất là loại nằm ở giữa hai thái cực thúc giục và ngăn ngừa trên, tức sự chột dạ, theo đó trực giác thông báo cho bạn rằng có điều gì đó không đúng và cần phải tìm hiểu rõ hơn.

Dĩ nhiên, cái khó với trực giác là biết khi nào thì nên tin tưởng nó. Thực ra, đây không phải là việc khó nếu như theo thời gian, bạn dần nhận ra rằng trực giác của mình thường xuyên đúng. Nhưng

để có được sự tự tin này, bạn phải trải qua nhiều năm trời thử và sai.

Trong lúc chờ đến ngày "đắc đạo" đó, chúng tôi đề xuất nguyên tắc này: trực giác thường hữu ích khi thực hiện giao dịch nhưng sẽ kém hiệu quả hơn trong việc chọn người.

Không, chúng tôi không lẫn lộn đâu. Mặc dù các giao dịch thường được trình bày dưới dạng các bản phân tích dữ liệu và dự đoán định lượng chi tiết, trong khi các quyết định về con người lại có vẻ thiên về định tính hơn, nhưng số liệu trong các tài liệu giao dịch chỉ thuần túy là dự đoán. Đôi khi các dự đoán đó là hợp lý, nhưng trong nhiều trường hợp khác, chúng chỉ là những mơ ước viển vông. Đã bao giờ bạn nhận được một giao dịch với tỷ suất lợi nhuận chiết khấu dự đoán dưới 20% chưa? Chưa! Một lần nữa, đôi khi sở dĩ có điều đó là vì đó là một giao dịch hời. Nhưng thường thì nguyên nhân là do những người soạn đề xuất giao dịch đã điều chỉnh giá trị thanh lý của khoản đầu tư để tỷ suất lợi nhuận dự đoán phản ánh được niềm hy vọng – thậm chí là lời cầu nguyện – của họ.

Vì vậy, khi xem xét các giao dịch, hãy nghiên cứu kỹ các số liệu, dĩ nhiên. Nhưng khi ra quyết định cuối cùng, nhớ để ý tới những gì mà trực giác mách bảo bạn. Giả sử bạn được mời chào đầu tư xây dựng một tòa nhà văn phòng mới, nhưng khi đến thăm thành phố, bạn thấy ngổn ngang chỗ nào cũng có cần cẩu. Người ta nói với bạn rằng số liệu trong giao dịch là hoàn hảo; bạn cứ việc đầu tư mà không sợ thua lỗ. Nhưng trực giác lại cho bạn biết thông tin khác – rằng chỉ một năm nữa thôi, tình trạng dư thừa văn phòng sẽ xuất hiện, và khoản đầu tư "hoàn hảo" này sẽ chỉ đáng giá 60 xu trên mỗi đô-la bỏ ra. Bạn không có nhiều dữ liệu để chứng minh cho điều đó, nhưng ít nhất bạn cũng thấy chột dạ.

Thường thì điều đó có nghĩa là bạn nên hủy ngay giao dịch đó, dù rằng nó có thể khiến những người được coi là có đầu óc tỉnh táo trong chuyện này bực mình. Khả năng cao là về sau họ sẽ ca ngợi tài tiên tri của bạn (nhưng có lẽ sự tán dương của họ sẽ thiếu lửa nhiệt tình một chút).

Ngược lại, dựa vào trực giác trong quá trình tuyển dụng không phải lúc nào cũng là ý tưởng hay. Lý do: Trực giác thường khiến chúng ta vội vã có cảm tình với một ứng viên. Chúng ta thấy hồ sơ lý lịch rổn rảng tên các trường danh tiếng và kinh nghiệm hoàn hảo. Chúng ta thấy một ứng viên đáng mến nói gì cũng đúng trong quá trình phỏng vấn. Và tuy ít người chịu thừa nhận, nhưng

chúng ta cũng thấy những người có thể nhanh chóng hóa giải một vấn đề nào đó – tức là người phù hợp với một vị trí quan trọng đang để ngỏ. Và thế là chúng ta hấp tấp quyết định nhận người này.

Chúng ta thường xuyên gặp chuyện này khi có người gọi đến hỏi xin ý kiến đề cử. Thoạt tiên, họ khẳng định chắc như đinh đóng cột rằng họ muốn lấy ý kiến trung thực và thẳng thắn về ứng viên mà họ đang cân nhắc, nhưng khi chúng ta trình bày thẳng thắn, họ lại bắt đầu lùi bước. Giọng họ đanh lại như muốn nói: "Ồ, đừng có mà nói với tôi những điều như thế chứ! Tôi chỉ muốn xin ý kiến ủng hộ của anh/chị thôi mà!" Và họ vội vàng tắt máy.

Vì vậy, đối với các quyết định tuyển dụng, bạn hãy yêu cầu nhân viên nâng cao tính kỷ luật để cân nhắc thật kỹ lưỡng lời mách bảo của trực giác, và bản thân bạn cũng cần làm vậy. Điều đó có nghĩa là bạn phải đào sâu tìm hiểu thêm thông tin về từng ứng viên. Đừng chỉ dựa vào hồ sơ lý lịch cá nhân của họ. Vâng, hãy gọi điện tham khảo ý kiến của người khác, và nhớ phải kiên nhẫn lắng nghe cho hết, đặc biệt khi được cung cấp những thông tin trái chiều và không mấy hay ho về ứng viên.

Tuy vậy, nhìn chung, trực giác vẫn đóng một vai trò thực sự trong kinh doanh – và đó là vai trò tích cực. Đừng lo lắng về việc giải thích trước lãnh đạo và cổ đông. Họ cũng vận dụng trực giác rất nhiều.

38

Đặc điểm quan trọng nhất của nhân viên kinh doanh

Nhiệm vụ hàng đầu của tôi là phát triển doanh thu. Tôi cần để ý đến điều gì trong quá trình tuyển dụng để có được những nhân viên kinh doanh giỏi?

- WESTFIELD, NEW JERSEY

Tin tốt đấy. Bạn đã đi được một nửa chặng đường rồi vì bạn nhận thức được rằng nhân viên kinh doanh giỏi khác với bạn, chúng tôi, và hầu hết tất cả mọi người khác. Thực ra, họ là một chủng loài khác.

Nhưng nói thế không có nghĩa là nhân viên kinh doanh không nên có những phẩm chất mà bạn tìm kiếm ở mọi nhân viên – sự chính trực, trí thông minh, nguồn năng lượng tích cực, tính quyết đoán và khả năng thực thi. Vấn đề ở đây là họ còn phải có những phẩm chất khác nữa – chính xác là bốn.

Thứ nhất là khả năng thấu cảm. Những người bán hàng giỏi *cảm nhận* được rõ ràng về khách hàng của mình. Họ hiểu những nhu cầu, áp lực và thách thức của khách hàng. Họ nhìn nhận mọi giao dịch qua con mắt khách hàng. Đúng, họ đại diện cho công ty. Đúng, họ muốn tạo ra lợi nhuận. Nhưng họ là những thiên tài trong việc cân bằng giữa lợi ích của công ty và lợi ích của khách hàng sao cho ngay cả khi tới phần cuối trong vòng đàm phán khó khăn, cả hai bên đều vui mừng và nói rằng mọi chuyện đã được xử lý công bằng.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi phẩm chất thứ hai ở nhân viên kinh doanh giỏi là sự tin cậy. Lời họ nói là đáng tin; và cái bắt tay

của họ truyền tải ý nghĩa nào đó. Họ coi mọi cuộc bán hàng đều là một phần trong một mối quan hệ lâu dài, và khách hàng cũng thường đối xử tử tế với họ.

Thứ ba, ở họ là sự tổng hợp mạnh mẽ của động lực, sự can đảm và sự tự tin. Những cuộc gọi "cold call"[7] không có gì thú vị. Không ai muốn làm cả. Nhưng người bán hàng giỏi mong muốn phát triển kinh doanh đến độ họ cần mẫn thực hiện những cuộc gọi đó, ngày này sang ngày khác, và họ có đủ nội lực để không quá bận tâm hay bất mãn khi bị khách hàng từ chối. Họ chỉ hít một hơi thật sâu rồi bước tiếp.

Cuối cùng, nhân viên kinh doanh giỏi ghét lối làm ăn kiểu "nhân viên bưu chính". Chúng tôi không có ý miệt thị những người làm công việc chuyển thư đâu nhé! Nhiệm vụ của họ là ngày ngày phát thư theo một tuyến đường cố định. Và các nhân viên kinh doanh giỏi chắc chắn cũng thực hiện nhiệm vụ đó nhưng ở một phiên bản khác: Họ bán sản phẩm hiện tại cho khách hàng hiện tại. Nhưng không dừng lại ở đó – họ còn thích chủ động tìm kiếm các cơ hội mới về sản phẩm và khách hàng. Chẳng hạn, những nhân viên kinh doanh giỏi sẽ tự động đảm nhận thêm phần việc là thường xuyên đưa về cho công ty những ý tưởng mới từ bên ngoài; họ có thể đưa tin: "Nếu có thể làm được XYZ, chúng ta có thể chiếm được cả một thị trường mới đấy."

Như vậy, xét từ góc độ này, thì các nhân viên kinh doanh giỏi cũng giống hệt như bạn vậy. Tăng trưởng doanh thu là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của họ.

Nhưng khác với bạn, hay với bất kỳ vị trí lãnh đạo nào khác, vốn phải cùng lúc để tâm tới nhiều vấn đề khác nữa của tổ chức, trong tâm trí họ, tăng trưởng doanh thu không chỉ là nhiệm vụ hàng đầu, mà còn là cả nhiệm vụ hàng giữa và hàng cuối.

Và đó cũng chính là điều khiến cho các nhân viên kinh doanh trở nên đặc biệt và giá trị đến vậy.

39

Cái bẫy của sự công khai

Tôi điều hành một cửa hàng nhỏ, chỉ có năm nhân viên. Gần đây tôi đang nghĩ về chuyện chia sẻ tình hình tài chính với các thành viên với hy vọng rằng qua đó, họ sẽ hiểu lý do vì sao chúng tôi phải phát huy hiệu quả công việc trong từng giờ và giảm thiểu tình trạng xin nghỉ bừa bãi. Tôi cũng đang hy vọng rằng việc "minh bạch hóa" số liệu này có thể giúp xây dựng tinh thần nhóm và đẩy mạnh sự đổi mới sáng tạo. Các vị có lời khuyên nào cho tôi về ý tưởng này không?

- CHERRY HILL, NEW JERSEY

Có lẽ bạn cũng đã biết câu nói này của người xưa: "Làm ơn mắc oán." Có lẽ rồi bạn cũng sớm phải thốt lên câu đó.

Chúng tôi không có ý bài xích sự minh bạch đâu! Nhìn chung, bạn càng chia sẻ với nhân viên nhiều thông tin về chi phí và các thách thức cạnh tranh khác càng tốt. Nó phát huy tác dụng đúng như bạn nói đấy – khi nhân viên biết mình đang phải đối mặt với điều gì, tinh thần trách nhiệm và sự khẩn trương ở họ cũng tăng lên, từ đó thúc đẩy những sáng kiến cải thiện quy trình và năng suất. Và chính cái cảm giác rằng "chúng ta ngồi cùng một thuyền" chắc chắn sẽ củng cố mạnh mẽ hơn nữa tinh thần đồng đội và sự đổi mới sáng tạo trong tổ chức.

Nhưng...

Việc chia sẻ sổ sách kế toán cũng đi kèm với những rủi ro thực sự, trong đó rủi ro lớn nhất là không thể minh bạch hóa một phần. Khi công khai các loại chi phí để giúp nhân viên hiểu rõ tình hình, bạn cũng đồng thời phải công khai cả doanh thu và lợi nhuận.

Vậy bạn có chắc là mình không nề hà chuyện để nhân viên biết cửa hàng kiếm được doanh thu bao nhiêu chứ? Một cách tự nhiên, họ sẽ so sánh con số đó với số tiền lương mà họ nhận được, từ đó suy ra bạn thu về bao nhiêu.

Có thể bạn cũng sẵn sàng, thậm chí tự hào giải thích về khoảng thu nhập chênh lệch giữa hai bên. Nếu đúng như vậy, thì có lẽ không có rủi ro gì khi chia sẻ các thông tin chi tiết về tình hình tài chính với nhân viên. Nhưng xin nhớ rằng mỗi nhân viên, bất kể họ làm ở công ty lớn hay nhỏ, đều có sự hình dung riêng trong đầu về mức lương thưởng của bản thân và các đồng nghiệp khác dựa trên kết quả và hiệu quả công việc của mỗi người. Nếu bạn linh cảm rằng việc minh bạch hóa thông tin sẽ làm đảo lộn những sự hình dung đó, vậy tạm thời đừng công khai; thay vào đó, hãy thử tìm cách thức khác, ít rủi ro hơn để khuyến khích nhân viên chú tâm tới công việc hệt như bạn.

40

Ngăn chặn cơn bão katrina trong doanh nghiệp

Việc xử lý cơn bão Katrina[8] ở New Orleans thật là một thảm họa. Các tổ chức có thể rút ra được bài học kinh nghiệm nào từ đó không?

- NEWARK, DELAWARE

Thật đáng buồn, bão Katrina là một cơn bão hoàn hảo, hiểu theo nghĩa nhiều chuyện tồi tệ cùng ập đến đồng thời. Thiên nhiên giáng xuống một đòn chí tử, và các cơ quan công quyền có nhiệm vụ (và có khả năng) hỗ trợ lại gần như khoanh tay đứng nhìn. Đây là một sự kiện không may, nhưng trong nhiều năm tới, người ta có lẽ vẫn sẽ tìm kiếm để chỉ đích danh tất cả những "chủ sở hữu" của cuộc khủng hoảng mang tên Katrina.

Tuy nhiên, ngay cả bây giờ, chúng ta cũng đã biết chắc rằng một trong những "chủ sở hữu" đó là Cơ quan Quản lý Tình trạng Khẩn cấp Liên bang (FEMA), đơn vị chịu trách nhiệm đại diện Chính phủ đưa ra những biện pháp đối phó với bão Katrina. Như chúng ta đều đã biết, FEMA gần như vỡ trận trong thời gian cơn bão diễn ra do những lúng túng về mặt thủ tục hành chính quan liêu và đùn đẩy trách nhiệm.

Thật bực mình trước hành động của FEMA trong cơn bão Katrina. Nhưng bên cạnh đó, họ cũng mang đến cho chúng ta ví dụ hoàn hảo về một hiện tượng rất phổ biến trong các tổ chức, liên quan đến những gì sẽ xảy ra khi một bộ phận trong một tổ chức không có người đỡ đầu, bị bỏ rơi và đẩy ra ngoài lề. Trong kinh doanh, các bộ phận, đội nhóm hay phòng ban vô thừa nhận thường bị đem bán hoặc đóng cửa. Ở New Orleans, hậu quả của sự vô thừa nhận

này khốc liệt hơn thế nhiều.

FEMA là một tổ chức mồ côi, vô thừa nhận (nếu tồn tại thể loại này trên đời). Trải qua nhiều thập niên, đây vẫn là một cơ quan liên bang tương đối nhỏ và hoạt động độc lập với sứ mệnh rõ ràng là bảo vệ sinh mạng và tài sản của người dân khi có thiên tai. FEMA đã thực hiện khá tốt nhiệm vụ này. Tuy nhiên, năm 2003, FEMA bị ghép vào Bộ An ninh Nội địa, một thực thể liên bang cồng kềnh với sứ mệnh bảo vệ công dân Mỹ trước các thảm họa *phi tự nhiên*, tức là các cuộc tấn công khủng bố.

Thật không còn từ gì để diễn tả sự khập khiễng ở đây nữa! Các lãnh đạo ở Bộ An ninh Nội địa chắc chắn còn mải lo về những vụ đánh bom trên tàu như ở Madrid, hay đánh bom trên tàu điện ngầm như ở London, chưa kể đến những trường hợp như máy bay lao vào các tòa nhà và chiến tranh hóa học. Tất cả đều là những vấn đề can hệ đến sự sống chết của con người. Trong khi đó, FEMA chỉ quanh quẩn với mưa gió, động đất, vòi rồng, tách biệt hẳn với sứ mệnh trọng tâm của tổ chức. Các đơn vị vô thừa nhận luôn luôn chịu sống cảnh như vậy.

Và khi đứa trẻ vô thừa nhận đó lên tiếng kêu cứu, thường thì các vị lãnh đạo mải lo cho sứ mệnh cốt lõi của tổ chức sẽ không nhảy ùm xuống mà cứu lấy nó. Họ thậm chí còn không nghe thấy tiếng kêu của nó. Chúng ta không biết thông tin đích xác, nhưng trong trường hợp cơn bão Katrian, có vẻ sự tình là như vậy.

Bài học cho các tổ chức là đừng bao giờ để các đơn vị vô thừa nhận phát triển, và nếu trong trường hợp chúng phát triển, hãy định hướng lại chúng. Nếu một đội ngũ, thậm chí cả một phòng ban có vẻ đứng ngoài lề so với sứ mệnh của tổ chức lớn, hãy đưa nó vào vị trí nào đó trong công ty, nơi nó gần hơn với chiến lược cốt lõi hoặc bán nó đi. Bởi vì nếu để những đứa trẻ vô thừa nhận này thoải mái đi lại, chắc chắn sẽ đến ngày gặp hệ quả không hay. Lấy ví dụ là trường hợp của Frigidaire, đơn vị sản xuất thiết bị gia dụng của hãng sản xuất ô tô và động cơ máy General Motors (GM), một công ty tiên phong trong ngành và giữ vị trí thống trị thị trường trong suốt nhiều thập niên. Thiết bị gia dụng không phải là sứ mệnh trọng tâm của GM, nên Frigidaire không hề được trụ sở đầu tư nguồn nhân lực và vật lực cần thiết. Tới thời điểm bộ phận này bị bán thanh lý năm 1979 cho White Consolidated Industries, nó đã đánh mất hầu hết thị phần và khả năng cạnh tranh bị suy yếu nghiêm trọng.

GE cũng có rất nhiều đơn vị vô thừa nhận như thế; hầu hết các

công ty lớn đều như vậy. Trong khi những động cơ công suất cao được rót rất nhiều tiền để phát triển và nhận được nhiều sự chú ý, thì đơn vị sản xuất động cơ công suất nhỏ lại bị bỏ mặc. Đơn vị này suýt nữa thì bỏ lỡ thị trường động cơ cho máy bay phản lực chuyên chở hành khách nếu như một lãnh đạo cấp cao trong đó không lên tiếng đòi hỏi được nhìn nhận nghiêm túc. Ông đã chỉ ra được lý do vì sao động cơ công suất nhỏ phục vụ mảng kinh doanh máy bay trực thăng chở hành khách mới mở lại có thể đóng vai trò quan trọng trong sứ mệnh của GE, và cuối cùng đơn vị này nhận được những nguồn lực xứng đáng và cần thiết để phát triển.

Đó là một câu chuyện với kết thúc có hậu. Trong suốt những năm qua, nhiều đơn vị vô thừa nhận khác ở GE lại có số phận giống với Frigidaire hơn.

Như vậy, một bài học lớn nữa rút ra từ bão Katrina là các công ty phải liên tục cải tiến. Việc để mặc một bộ phận trong tình trạng vô thừa nhận, hoạt động chật vật tách rời với sứ mệnh cốt lõi của tổ chức có thể mang đến những hậu quả nghiêm trọng.

Và đây không phải là trường hợp có khả năng xảy ra, mà là chắc chắn sẽ xảy ra – vấn đề chỉ là khi nào mà thôi.

41

Điều gì cản đường phụ nữ?

Hiện nay vẫn chưa có nhiều phụ nữ ngồi vào chiếc ghế CEO, và ở một số quốc gia, số lượng phụ nữ đứng trong hàng ngũ lãnh đạo cũng rất ít. Đâu là lý do thực sự khiến phụ nữ chật vật tiến thân trong thế giới kinh doanh đến vậy?

- NEW BERN, BẮC CAROLINA

Câu trả lời dễ nhất ở đây là thế giới kinh doanh về cơ bản đang diễn ra tình trạng bất bình đẳng giới. Những người đàn ông ngồi ghế lãnh đạo không muốn phụ nữ thành công, và để thực hiện được mong muốn này của mình, họ không chịu cất nhắc hoặc trả thù lao thấp hơn cho phụ nữ, hoặc cả hai. Về cơ bản, đây là lời giải thích dạng "đàn ông là chủng người nguyên thủy Neanderthal"[9] để lý giải cho sự vắng mặt của các bóng hồng trong giới kinh doanh, và thật đáng buồn, ở một số quốc gia và doanh nghiệp, hiện trạng này vẫn còn được duy trì. Chủ yếu do truyền thống văn hóa hoặc thiên kiến cố hữu, một số nam giới chỉ đơn giản nghĩ rằng phụ nữ không phù hợp với bối cảnh kinh doanh, và họ tập hợp nhau lại để tạo ra những môi trường làm việc trong đó phụ nữ không thể tiến thân, dù họ đã nỗ lực hết sức. Nhân tiện, sự cấu kết này của nam giới thường rất kín đáo và tinh tế. Đôi khi chính bản thân nam giới cũng không nhận ra rằng họ tham gia vào hoạt động đó. Dù sao, họ cũng dự phần vào đó, và phụ nữ là người phải trả giá.

Có một câu trả lời thứ hai, ít dễ dàng hơn cho câu hỏi của bạn. Sở dĩ chúng tôi nói ít dễ dàng hơn là bởi vì hễ khi nào chúng tôi nhắc đến nó trong các buổi diễn thuyết, khán giả bên dưới lại tỏ ra khó chịu. Câu trả lời đó là "sinh học". Nguyên nhân khiến ít phụ nữ giữ vị trí CEO hay các vị trí lãnh đạo cấp cao là bởi vì họ có con cái. Dù các học giả xã hội học có nói gì đi chăng nữa, thì điều này cũng

vẫn đóng một vai trò quan trọng. Khi những phụ nữ đi làm quyết định có con, họ thường cũng phải ra một quyết định song song là cắt giảm giờ ở nơi làm việc hoặc đi lại ít hơn. Một số người còn thay đổi hẳn công việc, chuyển sang những vị trí nhân viên văn phòng có thời gian linh động hơn nhưng sức ảnh hưởng thấp hơn. Và vẫn còn rất nhiều người rút lui hoàn toàn khỏi lực lượng lao động. Thực ra, năm 2002, Trường Kinh doanh Harvard đã thực hiện một cuộc khảo sát đối với cựu nữ sinh viên của trường thuộc các khóa 1981, 1986 và 1991; kết quả cho thấy 62% đã nghỉ việc. Đúng vậy đấy – trong số tất cả nữ sinh viên tốt nghiệp các niên khóa trên, nhiều người lập tức đi tìm việc trong các lĩnh vực tư vấn, tài chính và quản lý dòng sản phẩm, nhưng khoảng 10, 15 và 20 năm sau, chỉ có 38% còn tiếp tục làm việc toàn thời gian. (Nghiên cứu này chỉ ra rằng một số phụ nữ tự nhận mình thuộc nhóm "ở nhà" thực ra là đang làm việc bán thời gian hoặc làm các công việc tự do.)

Những lựa chọn về sự nghiệp của phụ nữ khi có con là hoàn toàn mang tính cá nhân và chấp nhận được – dĩ nhiên! – nhưng đi kèm với đó là những hệ quả, trong đó hệ quả nổi bật nhất là những lựa chọn này thường sẽ làm chậm lại sự thăng tiến của họ trong sự nghiệp.

Như vậy là tệ phải không? Chúng tôi không nghĩ vậy. Đó là cuộc sống. Sự lựa chọn nào chẳng có hệ quả đi kèm. Trên cương vị một người mẹ đi làm, nếu bạn quyết định dành thêm thời gian ở nhà, làm việc ít giờ hơn, hay đi lại ít hơn thì khi đó bạn sẽ nhận lại một giá trị không thể đong đếm được: có thêm thời gian bên con cái. Nhưng đồng thời, bạn cũng phải từ bỏ một thứ: một vị trí trên con đường sự nghiệp. Trong thế giới kinh doanh – nơi các vị lãnh đạo được thuê về để giành chiến thắng cho tổ chức với sự hậu thuẫn và cổ vũ của các cổ đông – những vị trí này thường thuộc về những người có thời gian nhiều hơn và sự cam kết lớn hơn cho công việc.

Đọc tới đây, có thể bạn sẽ thắc mắc, nhưng còn năng lực thì sao? Chẳng lẽ năng lực không quan trọng? Thật may, câu trả lời là có, và năng lực thường là chiếc phao cứu đắm cho những phụ nữ vừa muốn có gia đình lại vừa muốn thăng tiến trong sự nghiệp. Bởi vì nếu bạn có con nhỏ và bạn rất giỏi trong công việc của mình, thì hầu hết các vị sếp sẽ tạo điều kiện linh hoạt cần thiết để bạn chăm sóc con cái. Nhưng sự linh hoạt đó không phải từ trên trời rơi xuống – bạn phải dùng hiệu quả công việc của mình để giành được nó. Và điều này đòi hỏi thời gian, thực ra có khi mất hàng năm trời, quá lâu so với sức chịu đựng của nhiều bà mẹ. Và thế là

họ rút lui, khiến cho số lượng những phụ nữ có khả năng thăng tiến giảm bớt xuống – và đây là một lý do nữa giải thích vì sao phụ nữ thăng tiến chậm hơn nam giới.

Có lẽ một ngày nào đó, bản chất công việc sẽ thay đổi theo hướng cán cân nam-nữ quân bình hơn ở các vị trí cấp cao trong thế giới kinh doanh. Bản thân các công ty phải không ngừng nỗ lực để điều đó diễn ra bằng cách hỗ trợ phụ nữ thông qua hoạt động đào tạo, trao cho họ cơ hội và loại bỏ tâm lý kỳ thị giới tính ở nơi làm việc. Nhiều công ty tốt ngày nay đã có những bước tiến đáng ghi nhận trong việc tạo ra môi trường làm việc giúp phụ nữ đưa ra được những giải pháp làm việc bán thời gian sáng tạo để duy trì sự nghiệp trong khi con cái còn nhỏ.

Nhưng chừng nào sự thăng tiến trong sự nghiệp còn phụ thuộc nhiều vào thời gian và sự cam kết dành cho công việc, và chừng nào phụ nữ còn muốn dành thời gian chăm sóc con cái, thì chừng đó sự nghiệp của phụ nữ vẫn sẽ đi theo một quỹ đạo khác, gian nan và đòi hỏi nhiều thời gian hơn so với nam giới. Và dù bạn có tin hay không cũng vậy, rất nhiều người mẹ đi làm vẫn chấp nhận chuyện đó.

42

Trả giá đắt cho thất bại

Các vị nghĩ sao về những gói bồi thường thôi việc vô lý dành cho các vị CEO không làm được việc? Là một người chơi chứng khoán (quy mô nhỏ lẻ) và một quản lý cấp trung, phải làm việc cật lực mới có được mức thu nhập năm chữ số, tôi thấy chuyện này thật không thể chấp nhận nổi.

- MIAMI, FLORIDA

Bạn không phải là người duy nhất cảm thấy thế đâu, nhưng hãy hướng sự bất bình của mình tới đúng đối tượng – và đối tượng đó có thể không phải là những vị CEO ôm khoản tiền bồi thường khổng lồ kia đâu. Khi được trao cho khoản tiền lớn, tất cả những gì họ làm chỉ đơn giản là nói: "Vâng, xin cảm ơn." Tham lam? Có thể. Nhưng thường thì họ chỉ là người thụ hưởng của một cơ chế phổ biến và đáng lo ngại bắt nguồn từ phòng họp của ban lãnh đạo.

Điều này chỉ đường cho chúng ta đến những thủ phạm thực sự: các vị giám đốc. Họ là nguyên nhân đằng sau những khoản bồi thường ngất ngưởng đó vì một lý do chính: Họ đã làm rối tung việc lập kế hoạch người kế nhiệm.

Đúng vậy, lập kế hoạch người kế nhiệm. Việc này có sự can hệ rất lớn đến khoản tiền bồi thường thôi việc. Vì sao? Vì những thỏa thuận bồi thường khủng khiếp khiến bạn phải sốt ruột đó không được lập vào thời điểm vị CEO tội đồ kia bị sa thải. Mà từ trước đó rất lâu, khi vị CEO mới được tuyển từ bên ngoài vào do trong suốt nhiều năm, ban giám đốc vẫn không gây dựng được một cơ sở nhân tài nội bộ.

Dĩ nhiên, CEO tuyển trong nội bộ không hề rẻ. Thông thường,

người trong tổ chức được bổ nhiệm vào vị trí cao nhất sẽ được tăng lương đáng kể, nhận những phần thưởng hậu hĩnh tùy theo hiệu quả công việc, có thêm vô số những đặc quyền mới, và sở hữu một văn phòng lớn hơn. Nhưng gói thỏa thuận này sẽ còn lớn hơn thế rất nhiều nếu phải mời một vị hiệp sĩ áo trắng cưỡi ngựa phi nước đại đến để cứu vãn công ty khỏi vũng lầy do chính họ tạo ra. Đấng cứu thế này nhận được tất cả những lợi ích mà người trong tổ chức nhận được – cộng thêm lời bảo đảm về một phần thưởng an ủi kếch xù ngay cả trong trường hợp vị này thất bại. Và thực ra, chính phần bảo đảm này mới là chất xúc tác giúp họ chốt được thỏa thuận; nếu không có tấm lưới đỡ bên dưới như thế, người bên ngoài sẽ không đời nào chịu mon men đến những vị trí đầy rủi ro ấy.

Dĩ nhiên, không phải mọi khoản chi trả tiền bồi thường thôi việc béo bở đều liên quan đến các vị CEO từ bên ngoài vào. Đôi khi, các vị CEO cây nhà lá vườn thất bại cũng bị tống tiễn cùng với khoản tiền bồi thường bất tương xứng những gì họ làm được cho tổ chức. Chuyện đó cũng rất đáng bực mình, nhưng cơ chế mà chúng tôi đang bàn đến ở đây thì khác. Nó bắt đầu khi ban lãnh đạo công ty cần có một vị CEO mới và khi nhìn vào đội ngũ, họ mới chợt nhận ra rằng mình đã quên lập kế hoạch cho tình huống này. Sau đó, họ liên hệ với một công ty săn đầu người; và mong muốn tìm được người phù hợp của họ cũng mãnh liệt chẳng kém cơn hoảng loạn của ban lãnh đạo. Cơ chế này hoàn thiện khi họ tìm được một ứng viên dường như là hoàn hảo – và vị trí mà họ đặt ứng viên này vào thì êm ái và an toàn đến độ anh ta không bao giờ có ý định rời đi. Dĩ nhiên là trừ khi thỏa thuận này đúng.

Những gì xảy ra ở Hewlett-Packard (HP) là một ví dụ điển hình. Năm 1999, khi ban lãnh đạo công ty này quyết định thay CEO, do không có ứng viên nội bộ đáp ứng yêu cầu nên các hãng săn đầu người phải mở cuộc tìm kiếm nhân tài trên toàn nước Mỹ. Không lâu sau, họ tìm được Carly Fiorina lúc đó đang rất thành công ở Lucent Technologies. Cuộc chiêu tướng diễn ra khá ồn ào. Để thuyết phục được Carly rời bỏ vị trí thoải mái của mình, dĩ nhiên, HP đã đưa ra một lời đề nghị khiến bà không thể từ chối.

Nhưng rồi như mọi người đều biết, sáu năm của Carly ở HP chỉ gồm những bất đồng và xích mích với ban lãnh đạo, tới nỗi khi bà bị sa thải, có lẽ chính bạn cũng cho rằng món quà chia tay dành cho bà có lẽ sẽ khiêm tốn lắm. Nhưng với khoản bồi thường thôi việc lên đến 40 triệu đô-la, món quà này không hề khiêm tốn chút nào; thực ra, nó còn gây nên một làn sóng phản đối, phần lớn đều nhắm vào Carly. Nhưng vai trò của ban lãnh đạo HP nằm ở đâu?

Chắc chắn, chính họ đã đứng ra thương lượng khoản bồi thường này – và thỏa thuận được chốt khi Carly bước vào HP trong tiếng kèn vang trống nổi, chứ không phải khi họ đóng sầm cánh cửa sau lưng bà.

Những trường hợp như của HP không hề hiếm gặp, nhưng đôi khi phần kết thúc của chúng có hậu hơn. Chúng ta hãy cùng nhìn vào trường hợp Ed Breen và Tyco. Năm 2002, Tyco vướng phải một vụ bê bối nghiêm trọng về kế toán, khiến vị CEO đương nhiệm phải từ chức. Một lần nữa, ban lãnh đạo tìm đến các chuyên gia săn đầu người, và họ nhanh chóng để mắt đến Ed, một vị lãnh đạo rất được trọng vọng ở Motorola.

Nhưng Ed không đời nào chịu từ bỏ sự nghiệp xán lạn ở một công ty an lành để đi xắn tay dọn dẹp đống hỗn độn ở Tyco với một thỏa thuận thông thường. Vì thế, cũng dễ hiểu khi ban lãnh đạo Tyco cảm thấy họ phải đưa ra một gói thù lao hậu hĩnh để mời mọc ông. Gói thù lao này đặt ra nhiều yêu cầu khó khăn về hiệu quả công việc, nhưng để bảo đảm rằng việc Ed chấp nhận rủi ro khi lèo lái Tyco là xứng đáng với nỗ lực ông phải bỏ ra, nó cũng đề xuất rất nhiều biện pháp bảo vệ phòng trường hợp mọi việc không diễn ra như ý. Thật may mắn, hiện nay Ed vẫn đang điều hành Tyco rất tốt, nên không cần bàn cãi nhiều về những điều khoản trong gói bồi thường thôi việc của ông.

Quay trở lại với câu hỏi của bạn về quan điểm của chúng tôi đối với các gói bồi thường thôi việc điên rồ: Chúng tôi nghĩ chúng thật kinh khủng. Nhưng đó không phải chỉ là lỗi của các vị CEO. Trong nhiều trường hợp, họ được tuyển về để xử lý những tình huống có yếu tố rủi ro cao dựa trên những điều khoản do bên tuyển dụng đặt ra.

Nhưng thật tệ là các công ty phải đi đến nước tuyển người bên ngoài về làm CEO. Thật tệ là các ban lãnh đạo lại không chịu tập trung xây dựng đội ngũ ứng viên nội bộ. Họ còn có một nhiệm vụ quan trọng khác: đào tạo và hỗ trợ vị CEO đương nhiệm.

Thật không may, vấn đề này sẽ càng ngày càng tồi tệ hơn mà thôi. Lý do: Đạo luật Sarbanes-Oxley đã đẩy nhiều ban lãnh đạo vào tình trạng quản lý vi mô các hoạt động nằm ngoài lĩnh vực chuyên môn của mình. Ngày nay, nhiều ban lãnh đạo quan tâm đến những chi tiết vụn vặt trong sổ sách kế toán hơn là nghĩ cách phát triển nhân sự, trong đó có cả kế hoạch tìm người kế nhiệm. Thật đáng tiếc! Ban lãnh đạo không thể làm công việc của nhà quản lý được. Họ chỉ có thể làm sao để bảo đảm rằng đội ngũ lãnh

đạo đã được định hình đầy đủ, trong cả hiện tại và tương lai.

Vì thế, chúng tôi đồng tình với bạn ở vấn đề này. Việc bạn phản đối mạnh mẽ như vậy không phải là không có lý do. Các gói bồi thường thôi việc kếch xù dành cho những vị CEO thất bại khiến bạn không khỏi băn khoăn về toàn bộ hệ thống tư bản. Nhưng nếu bạn thực sự muốn lên tiếng phản đối chuyện này, hãy chú ý rằng nếu CEO là người được tuyển dụng từ bên ngoài vào, thì bạn cần phải hướng mũi nhọn công kích vào đúng nơi nó thuộc về – không phải là nhắm vào mục tiêu dễ bắn mà vào đúng đối tượng cần thiết.

Sự nghiệp

Bàn về cuộc sống, sự tự do và tiến thân trong sự nghiệp

Phần lớn các câu hỏi mà chúng tôi nhận được, cả qua e-mail hay qua tiếp xúc trực tiếp, đều liên quan đến việc quản lý sự nghiệp, hay nói thẳng ra là sự tiến thân. Một số câu hỏi bàn thẳng đến những vấn đề cơ bản, chẳng hạn bằng MBA có thực sự quan trọng không và làm cách nào để tạo ấn tượng trong một buổi phỏng vấn xin việc. Nhưng cũng có những câu hỏi khác chi tiết hơn, liên quan đến những sự lựa chọn phức tạp trong cuộc sống và những tình huống nhạy cảm với đồng nghiệp và cấp trên. Bất kể là gì, hầu như tất cả các câu hỏi về sự nghiệp đều có một đặc điểm chung: sự cao trào về mặt cảm xúc. Động lực thành công vừa hết sức mạnh mẽ lại vừa hoàn toàn mang tính cá nhân. Mọi người muốn tiến lên phía trước ở cả trong cuộc sống và công việc – và như những gì chúng tôi sẽ nói trong các câu trả lời ở phần này – nếu có tư duy đúng, lúc nào chúng ta cũng sẽ tìm ra cách.

43

Tôi nên làm gì với cuộc đời mình?

Tôi là một sinh viên đang phải đối mặt với câu hỏi lớn: Làm thế nào để biết nên làm gì với cuộc đời mình? Tôi đã đọc rất nhiều sách, tham gia vô số các hoạt động với hy vọng có thể đưa ra được quyết định cho mình, nhưng đến nay tôi vẫn chưa thể thực hiện được bước đi đầu tiên trên con đường sự nghiệp. Các vị có thể giúp tôi không?

- MEDAN, INDONESIA

Sự giúp đỡ của chúng tôi chỉ có thể dừng lại ở việc nói cho bạn biết rằng bạn không đơn độc đâu.

Rất nhiều người trẻ cảm thấy choáng ngợp ở giai đoạn bắt đầu sự nghiệp. Họ thấy bạn bè và bạn cùng lớp kiếm được việc tốt với mức lương hậu hĩnh ở những công ty lớn – hay ít nhất có vẻ như vậy. Bố mẹ nói họ hãy đi làm ở chỗ này chỗ kia, hay học tiếp để có các loại bằng cấp sau đại học... Và cũng như bạn, họ đọc sách và tham gia vào các chương trình được thiết kế nhằm giúp họ trả lời câu hỏi: "Tôi nên làm gì với cuộc đời mình?" – nhưng, như người xưa vẫn nói, "lắm thầy thì thối ma"; quá nhiều câu trả lời chỉ càng khiến vấn đề thêm rắc rối.

Bạn phải chấp nhận sống chung với một thực tế là hầu hết các sự nghiệp không bắt đầu với một quyết định lớn lao về việc bạn muốn hướng tới cái đích nào và kế hoạch thông minh nào sẽ giúp bạn đến được đó. Không, hầu hết các sự nghiệp đều mang tính lặp lại. Chúng bắt đầu với một công việc có phần hấp dẫn – tức là một công việc có vẻ là hợp với kỹ năng, sở thích và mục tiêu của bạn. Thông thường, công việc đó rốt cục lại không hẳn là phù hợp, và

nó dẫn đến một công việc khác có vẻ phù hợp hơn, rồi công việc có vẻ phù hợp hơn này lại dẫn đến một công việc có vẻ phù hợp hơn khác. Mọi việc cứ tiếp tục như thế, cho đến một ngày – thường là nhiều năm sau vạch xuất phát – bạn bỗng thấy mình đang có một công việc đúng như mong ước bấy lâu nay, một công việc mang lại cho bạn ý nghĩa và mục đích để hướng tới. Đây chính là công việc mà khi mới ra trường bạn mong mỏi được biết nhưng không thể – bởi vì khi đó bạn thậm chí còn chưa bắt đầu đi làm kia mà.

Nhưng bạn biết sao không? Ngay cả công việc "hoàn hảo" đó cũng mang trong nó vô số những thử thách và đớn đau. Có thể là bạn làm công việc đó được sáu tháng rồi một vị sếp mới tệ hại xuất hiện. Hoặc công ty bạn bị mua lại và thế là công việc của bạn bị thay đổi, thậm chí bạn bị mất việc luôn. Và thế là cuộc hành trình lại phải bắt đầu lại từ đầu.

Điều chúng tôi muốn nói đến ở đây là, con đường sự nghiệp thường dài và khó dự đoán. Chúng không đi theo đường thẳng mà ngoắt ngoéo, có điểm dừng rồi khởi đầu lại, và trải qua rất nhiều khúc cua bất ngờ. Nỗ lực và tài năng là quan trọng, nhưng may mắn cũng có đóng góp phần nào.

Điều quan trọng với bạn ở thời điểm này là cứ bắt đầu thôi. Hãy tìm hiểu về các công ty đang phát triển, các xu hướng thị trường mới nổi, những nhân vật có ảnh hưởng và các hiện tượng văn hóa mới. Hãy nói chuyện với nhiều người ở nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau với những câu chuyện cuộc đời khác nhau. Hãy tham gia các cuộc phỏng vấn xin việc. Đặt câu hỏi. Suy tính trước sau – bằng cả con tim và khối óc của mình. Và một cách tình cờ, cả con tim và khối óc có lẽ đều sẽ cho bạn biết đâu là công việc phù hợp.

Sau đó hãy hành động – nhận công việc. Nhưng hãy nhớ, nó không cần phải là công việc lý tưởng, mà chỉ cần là một công việc có vẻ đủ tốt để bắt đầu.

Còn công việc lý tưởng – tức sự nghiệp dành riêng cho bạn – sẽ đến sau. Và đó sẽ là một phần trong hành trình cuộc sống mà bạn, cũng như hầu hết mọi người, đều phải đi bằng cách nhấc từng bước chân.

44

Chọn con đường đúng

Tôi năm nay 17 tuổi và đang chuẩn bị nộp hồ sơ vào đại học. Tôi đang định theo học khóa tiếng Bồ Đào Nha, nhưng theo các vị, tôi nên học ngôn ngữ nào để có thể thành công trong thế giới kinh doanh? Và ngành học nào sẽ có nhiều tiềm năng nhất?

- TABOR, CỘNG HÒA SÉC

Tiếng Bồ Đào Nha sẽ mang lại cho bạn lợi thế ở một số thị trường có tiềm năng tốt như Brazil và một số quốc gia châu Phi mới nổi. Nhưng để kiếm tiền thì tiếng Trung là ngôn ngữ nên học. Trong quãng thời gian bạn phát triển gây dựng sự nghiệp, có lẽ Trung Quốc đã trở thành nền kinh tế lớn thứ hai thế giới. Bất kỳ người châu Âu nào có thể làm ăn ở đó và biết sử dụng thông thạo tiếng Trung đều sẽ trở thành những người dẫn đầu cuộc chơi.

Về ngành nghề theo học, nếu bạn muốn bắt kịp xu hướng hiện nay và trong vài thập niên tiếp theo, hãy học mọi điều có thể về điểm giao thoa của ba lĩnh vực: công nghệ sinh học, công nghệ thông tin và công nghệ nano. Trong tương lai có thể thấy trước, các phương pháp trị liệu, máy móc, thiết bị và sản phẩm/dịch vụ mà ba ngành này mang đến sẽ tạo ra một cuộc cách mạng trong xã hội và thế giới kinh doanh.

Tuy nhiên, trong việc chọn ngành học và cuối cùng là chọn sự nghiệp, thì điều quan trọng hơn cả là hãy theo đuổi con đường nào thực sự kích thích trí não bạn, thúc đẩy dòng năng lượng trong bạn và chạm đến tâm hồn bạn. Hãy chọn những gì khơi dậy niềm đam mê trong bạn. Bằng không, công việc sẽ chỉ là công việc mà thôi, và như thế thì thực là hãi hùng, phải vậy không?

45
Tôi là tôi

Là một nhà lãnh đạo đã đạt được nhiều thành tựu, tôi vẫn muốn tiếp tục phát triển và vươn tới những vị trí nhiều thách thức hơn nữa, nhưng tôi lại không tạo được ấn tượng trong những cuộc phỏng vấn tuyển dụng. Tôi luôn cho rằng mình phù hợp với công việc mà họ đăng tuyển, nhưng tôi không trả lời tốt các câu hỏi trong buổi phỏng vấn mà chỉ nghĩ ra câu trả lời sau khi buổi phỏng vấn kết thúc. Các vị có lời khuyên nào cho tôi không?

- JOHANNESBURG, NAM PHI

Câu hỏi của bạn làm chúng tôi nhớ đến một lần tuyển dụng, một ứng viên trẻ với hồ sơ lý lịch ấn tượng huênh hoang bước vào phòng và mở đầu buổi phỏng vấn như sau: "Để tôi nói thẳng thế này. Trong buổi hôm nay, các vị đặt câu hỏi cho tôi, hay tôi hỏi các vị?" Khỏi cần phải nói, sự dũng cảm này không giành được thiện cảm của ai cả.

Bạn thì không có vấn đề gì với lòng dũng cảm – thực ra ngược lại mới đúng. Nhưng có vẻ bạn cũng không giành được nhiều thiện cảm của mọi người. Chúng tôi đoán lý do ở đây là bạn quá mải tập trung vào việc khiến họ phải khâm phục bằng những câu trả lời hoàn hảo.

Như thế là không đúng. Hồ sơ lý lịch đã cung cấp đầy đủ thông tin về năng lực của bạn rồi. Dĩ nhiên, bạn có thể tận dụng buổi phỏng vấn trực tiếp để làm rõ hơn hoặc bổ sung thêm thông tin về trình độ chuyên môn của mình. Nhưng dựa trên câu hỏi của bạn, có vẻ điều quan trọng hơn ở đây là bạn phải thể hiện được cho cấp trên tiềm năng của mình thấy được con người bạn. Tức là một nhà lãnh đạo nhiệt tình quan tâm đến công việc và đội ngũ. Một đồng nghiệp biết cười, lắng nghe và lo lắng. Một con người có thật với

những mối quan tâm, sở thích bên ngoài, bạn bè, sự chín chắn, tự nhận thức và khả năng kết nối về mặt cảm xúc với người khác.

Thực ra, trong bất kỳ cuộc phỏng vấn nào, ưu điểm lớn nhất có thể là sự chân thực ở bạn. Vì vậy, hãy ngừng diễn và trở về với đúng con người bạn. Điều ấn tượng tích cực mà bạn mong muốn tạo ra trong các cuộc phỏng vấn có lẽ đã nằm sẵn bên trong bạn rồi, chỉ còn chờ bạn giải phóng nó mà thôi.

46

Bằng mba có thực sự quan trọng không?

Nhiều năm qua, tôi quan sát thấy rằng những người có bằng MBA – bất kể là bằng do tổ chức nào cấp, và có kinh nghiệm ít hơn tôi, hồ sơ lý lịch kém hấp dẫn hơn tôi – thường có được những công việc tốt hơn tôi, đặc biệt là ở các vị trí lãnh đạo cấp cao. Tôi thật không hiểu. Tấm bằng MBA đó có gì mà khiến cho người sở hữu nó nghiễm nhiên giành chiến thắng vậy?

- DURBAN, NAM PHI

Rõ ràng, tấm bằng MBA đóng con dấu "đã duyệt" lên trán bạn rồi. Mọi người thích những bằng chứng chứng thực cho năng lực, và tuy một số bằng MBA có uy tín hơn so với các bằng MBA khác, nhưng nhìn chung, bất kỳ bằng MBA nào cũng giúp tạo được một vị thế khác biệt cho chủ nhân của nó. Có thể đây là hiện tượng khó hiểu đối với bạn, nhưng nó không phải là điều gì mới lạ.

Nhưng có một điều bạn cần phải hiểu: Ma thuật của tấm bằng MBA chỉ có tác dụng trong khoảng một năm mà thôi. Nó giúp người sở hữu bằng có được mức lương khởi điểm cao hơn hay kiếm được công việc tốt hơn, hay cả hai. Và nó cũng tạo ra được một thứ tương tự như hiệu ứng hào quang. Những người sở hữu bằng MBA được coi là thông minh và có năng lực; cấp trên nhìn họ bằng con mắt đầy kỳ vọng và, trong nhiều trường hợp, tạo thêm cơ hội để họ có thể đóng góp và phát triển nhiều hơn.

Tuy nhiên, không lâu sau, *hiệu quả công việc* của chủ nhân tấm bằng MBA sẽ được thể hiện, và đối với đại đa số mọi người trong các tổ chức, đó mới là yếu tố quan trọng. Người đó hoặc là vượt trội hoặc là chìm nghỉm – và trong cả hai trường hợp, tấm bằng

MBA danh giá đều sẽ bị lùi vào quên lãng. Trong kinh doanh, bằng chứng chứng thực tài năng thực sự và duy nhất của bạn rốt cuộc là những kết quả mà bạn tạo ra.

Vì vậy, khi bạn nhìn thấy các chủ nhân sở hữu tấm bằng MBA xung quanh mình có vẻ là những người nghiễm nhiên thắng cuộc, đừng chỉ nhìn vào bằng cấp của họ. Chúng tôi cá rằng họ đang làm rất nhiều việc hơn là chỉ cầm tấm bằng đi khắp nơi. Có thể là họ có kết quả làm việc vượt mức kỳ vọng và luôn tôn trọng các giá trị của công ty, luôn thể hiện các giá trị đó trong mọi hành vi thường nhật của mình. Trên hết, có lẽ họ thể hiện một thái độ tích cực, dám nghĩ dám làm, sẵn sàng đương đầu những thách thức khó khăn với tinh thần lạc quan và thực tế. Cuối cùng, gần như chắc chắn là họ cũng đang mang lại điều tốt đẹp cho những người xung quanh bằng cách chia sẻ thành công và xây dựng tinh thần tập thể. Nói cách khác, chúng tôi cá rằng họ đang góp phần đưa công ty tiến về phía trước theo những cách có ý nghĩa. Họ đang tạo ra sự khác biệt.

Đừng hiểu nhầm! Chúng tôi không có ý nói mọi người đừng nên học MBA. Nó là một bằng chứng xác thực có sức nặng – đúng là nó giúp bạn rèn giũa tư duy phản biện và mở ra cho bạn kho kiến thức về các quan niệm quản lý quan trọng do các giáo sư thông tuệ giảng dạy, trong môi trường tranh luận sôi nổi của các bạn học hăng hái và đam mê. Nó giúp bạn có mức lương khởi điểm cao hơn và thu hút được sự chú ý ban đầu tốt hơn. Nhưng phép màu của tấm bằng MBA chỉ linh nghiệm trong một thời hạn nhất định, sau thời hạn đó, bạn phải chứng minh bản thân bằng hiệu quả công việc.

Vì thế, hãy nghĩ lại một chút. Những người "nghiễm nhiên chiến thắng" mà bạn thấy xung quanh mình có lẽ không hề nghiễm nhiên chút nào. Họ thành công không chỉ bởi vì tấm bằng danh giá họ nhận được vào ngày tốt nghiệp, mà nhờ vào hiệu quả công việc họ đã thể hiện từ ngày đó.

47
Thân gửi cử nhân

Là một thanh niên 22 tuổi nhiều hoài bão và đang chuẩn bị tham gia vào thế giới kinh doanh, tôi có thể làm gì để nhanh chóng xác định vị thế người thắng cuộc cho mình?

- CORVALLIS, OREGON

Trước tiên, hãy quên đi một số thói quen cơ bản mà bạn học được ở trường. Khi bước chân vào thế giới thực tế – và điều này đúng trong mọi trường hợp, bất kể bạn 22 hay 62 tuổi, mới bắt đầu công việc đầu tiên hay chuẩn bị sang công việc thứ năm – cách tiến thân là tạo ra kết quả vượt quá mức kỳ vọng.

Suốt nhiều năm ngồi trên ghế nhà trường, bạn đã được dạy về những ưu điểm của việc đáp ứng các kỳ vọng cụ thể. Và bạn cũng được huấn luyện rằng nếu trả lời đầy đủ mọi câu hỏi của giáo viên, bạn sẽ được điểm A+.

Những ngày đó đã qua rồi. Để đạt điểm A+ trong kinh doanh, bạn phải mở rộng các kỳ vọng của tổ chức dành cho mình và sau đó vượt qua ngưỡng của các kỳ vọng đó, và bạn phải trả lời đầy đủ mọi câu hỏi của "giáo viên", *cộng với* một loạt các câu hỏi mà giáo viên đó thậm chí còn không nghĩ đến.

Nói cách khác, mục tiêu của bạn phải là làm sao để cấp trên của bạn trở nên thông minh hơn, đội ngũ của bạn hiệu quả hơn và toàn bộ công ty tăng sức cạnh tranh hơn nhờ vào năng lượng, sự sáng tạo cùng những kiến giải thông tuệ của bạn.

Vậy đấy, cái khó ở trường học đâu đã là gì!

Nhưng đừng sợ. Cứ mạnh dạn bước ra ngoài thế giới và bắt đầu

nghĩ lớn. Nếu cấp trên yêu cầu bạn viết báo cáo trình bày về triển vọng cho một sản phẩm của công ty trong năm tới, chắc chắn sếp đã có câu trả lời rồi. Vì thế, đừng dừng lại ở việc làm một nhân viên thông thường, chỉ viết những điều mà sếp muốn nghe. Hãy đào sâu nghiên cứu, đi lại, tiếp xúc với nhiều bên, và phân tích dữ liệu kỹ lưỡng để mang lại điều gì đó có thể mở rộng tư duy cho sếp – chẳng hạn, một bản phân tích dự đoán về tình hình toàn bộ ngành hàng liên quan trong ba năm tới. Những công ty hoặc sản phẩm mới nào có thể sẽ xuất hiện? Những công nghệ nào có thể làm thay đổi cuộc chơi? Liệu có thể có ai đó, chẳng hạn chính công ty bạn, chuyển hoạt động sản xuất sang Trung Quốc không?

Nói cách khác, hãy mang đến cho sếp của bạn điều gì đó khiến ông ấy phải ngạc nhiên và sửng sốt, điều gì đó mới mẻ và thú vị để ông ấy có thể đem đi báo cáo với sếp của mình. Dần dần, những ý tưởng kiểu này sẽ đưa cả cá nhân bạn và công ty tiến lên.

Nhưng hãy cẩn trọng. Những người cố gắng vượt ngưỡng kỳ vọng có thể nhanh chóng tự làm hại chính mình nếu những ý tưởng và đề xuất lớn lao, tuyệt vời, hào hứng đó bị người khác coi là huênh hoang, không biết trước sau phải trái, hoặc là hành động tiến thân quá lộ liễu – hoặc cả hai.

Đúng vậy đấy – tham vọng cá nhân có thể phản tác dụng, trở thành "gậy ông đập lưng ông".

Chúng tôi không có ý nói bạn phải kiểm soát những tham vọng của mình. Thực ra, bạn nên có hoài bão – rất nhiều là đằng khác. Nhưng khi thể hiện chúng một cách lộ liễu, có thể bạn sẽ khiến những người xung quanh xa lánh, đặc biệt là các đồng nghiệp cùng vị trí với bạn. Họ sẽ trở nên hoài nghi những động cơ đằng sau sự nỗ lực của bạn. Họ sẽ thấy, chẳng hạn, mọi đề xuất của bạn về cải thiện cách làm việc cho đội ngũ đều nhằm phục vụ mục đích riêng. Và cuối cùng, họ sẽ thấy bạn là kẻ chỉ chăm chăm tìm cách tiến thân, mà xét về lâu dài, đó là cái nhãn mà những người đạt điểm A+ trong thế giới thực không thể vượt qua nổi.

Vì thế, bằng mọi cách, hãy làm việc vượt ngưỡng kỳ vọng – nhưng hãy giữ riêng mong muốn giành chiến thắng cho mình. Như vậy, bạn sẽ đạt đến đích nhanh hơn.

48

Công ty lớn hay khởi nghiệp?

Mùa xuân tới, tôi sẽ tốt nghiệp một trường đại học lớn, độc thân và không vướng nợ nần. Tôi đang có hai sự lựa chọn. Một là quay lại một tập đoàn lớn nơi tôi từng thực tập khóa hè – tôi khá thích công việc và con người ở đây. Hai là tham gia vào một công ty khởi nghiệp với ba người bạn, cơ hội thành công khá bấp bênh nhưng có thể rất thú vị. Tôi nên chọn phương án nào?

- PALO ALTO, CALIFORNIA

Ở độ tuổi 21, không phải chịu gánh nặng của các khoản vay thế chấp hay các khoản nợ sinh viên, tại sao bạn lại không tìm một chỗ ngồi êm ấm ở một công ty và làm công việc theo đúng sở thích của mình? Để khiến bố mẹ vui lòng? Để ra oai với bạn học? Đừng làm vậy! Thực ra, ở hoàn cảnh của bạn, đừng lo lắng chuyện người thân nghe đến tên công việc mới của bạn và tròn mắt: "Con định làm *cái gì?*"

Nếu như có thời điểm nào để chấp nhận rủi ro, khám phá cơ hội và nỗ lực hết sức mình, thì đó là bây giờ. Bạn có thể thận trọng sau cũng được, khi đã có một căn hộ ở thành phố, một ngôi nhà ở vùng quê, và phải trả học phí cho hai đứa trẻ. Rồi vợ/chồng bạn lại còn có sở thích đối với những chuyến du lịch hạng sang, những tác phẩm nghệ đắt tiền, hay đáng sợ hơn, ngựa.

Ngay bây giờ, bạn còn đang hết sức tự do. Thêm nữa, bạn lại sở hữu trong tay một bằng chứng xác thực năng lực rất tuyệt là tấm bằng đại học của một trường lớn. Vì thế, hãy tận dụng tất cả những gì đang có: một trí óc rộng mở sẵn sàng mày mò thử nghiệm, khả năng sống tằn tiện, và tấm giấy phép mà hầu hết mọi nền văn hóa đều trao tặng cho người trẻ là có thể chấp nhận rủi ro và vấp ngã vài lần.

Những món quà này có lẽ sẽ không xuất hiện lần nữa đâu. Vậy hãy tận hưởng chúng ngay lúc này!

49

Bắt đầu với sự tự tin

Tôi là một người trẻ, mới ra trường cách đây không lâu, đang tràn trề hoài bão, những ý tưởng sáng tạo, và một khát khao cháy bỏng là đạt được nhiều thành tựu lớn. Nhưng có một điều giữ chân tôi lại: Tôi sợ thất bại. Làm sao để tôi có thể can đảm hơn đây?

- JOHANNESBURG, NAM PHI

Thực ra bạn không cần "can đảm" – mà cần sự tự tin. Không có nó, bạn sẽ không đi đâu được, nhưng có vẻ bạn đã nhận thức được điều đó rồi.

Chỉ mình bạn mới biết vì sao cho đến giờ sự tự tin vẫn né tránh bạn. Có thể là do bẩm sinh, vì quả thực có yếu tố bẩm sinh trong đó. Nhưng tự tin là một phẩm chất do phát triển mà nên. Một số người được rèn sự tự tin từ thuở nhỏ, khi được nghe những lời khen tích cực rằng mọi lời chúng nói ra đều chứng tỏ trong tương lai chúng xứng đáng được nhận giải Nobel, rằng chúng cao hơn, thông minh hơn, hay ưa nhìn hơn lũ trẻ láng giềng. Một số trẻ tự tin nhờ những thành tích cao ngất ngưởng khiến chúng ở vào một vị thế khác hẳn so với bạn cùng lớp, hay trong các đội thể thao ở trường, do chúng ghi được nhiều bàn thắng hoặc được bầu làm đội trưởng.

Nhưng không có nguyên tắc nào quy định xuất phát điểm của sự tự tin cả. Chúng tôi biết một doanh nhân 27 tuổi người Slovenia đã trở nên tự tin khi chứng kiến cảnh cha mình chật vật ra sao để mở một công ty sản xuất công cụ cơ khí nhỏ vào năm 1991, chỉ vài ngày sau khi quốc gia này giành được độc lập từ Nam Tư. Giờ đây, chàng thanh niên can đảm này vừa mới hoàn thành khóa MBA ở Mỹ và đang trong quá trình thành lập một công ty công nghệ toàn cầu, và trong mắt anh, tương lai là không có giới hạn.

Chúng tôi còn biết một vị quản lý quỹ tương hỗ thành đạt ở New York; lần đầu ông trải qua cảm giác tự tin mạnh mẽ là vào thời mới lớn, khi ông học cách tự chèo một chiếc thuyền nhỏ và dành cả kỳ nghỉ hè để câu cá ngừ và cá vược sọc ở vùng nước dữ quanh Vịnh Cape Cod. "Sau lần đó," ông nói, "tôi nghĩ mình có thể làm bất cứ điều gì."

Liệu ông có thể không? Dĩ nhiên là không. Trong quãng đời sự nghiệp khá lâu dài của mình, vị quản lý quỹ tương hỗ này đã thất bại nhiều lần. Khi còn là sinh viên năm thứ ba, ông mở một công ty truyền thông, phát triển nó lên quy mô 100 nhân viên với doanh số 40 triệu đô-la, sau đó để mất nó trong một cuộc chiến pháp lý rắc rối kéo dài với một cựu cộng sự. Vài năm sau, ông thành lập một hãng tư vấn, nhưng chỉ tồn tại được sáu tháng. Nhưng trước nỗi sợ hãi mà những sự kiện này mang lại, nhờ vào nguồn tự tin đã ăn sâu bén rễ, lần nào ông cũng vượt qua được.

Bạn cần phải bắt tay vào việc tạo ra nguồn tự tin như vậy cho mình, kể cả là từ con số 0.

Bằng cách nào? Không phải là bằng những kế hoạch hoành tráng để một bước phóng bạn lên tới đỉnh danh vọng, tiền tài và dẹp bay nỗi sợ thất bại một lần và mãi mãi. Rất nhiều người tin rằng chỉ cần một thành công lớn, được nhiều người biết đến, những vấn đề về sự tự tin của họ sẽ biến mất.

Điều đó chỉ xảy ra trong phim mà thôi.

Trong đời thực, chiến lược ngược lại mới phát huy hiệu quả. Chúng ta có thể gọi đó là phương pháp "chiến thắng nhỏ".

Trước tiên, hãy đặt ra một mục tiêu thực tế ở nhà hoặc ở nơi làm việc. Nhớ là mục tiêu phải khả thi và trong vòng kiểm soát; đừng đặt kỳ vọng quá mức trong lần đầu tiên.

Sau đấy, hãy hoàn thành mục tiêu đó và cảm nhận điều tuyệt vời từ đó. Bạn xứng đáng mà.

Tiếp đến, hãy đặt ra một mục tiêu lớn hơn một chút, táo bạo hơn một chút và khó khăn hơn một chút để đưa bạn ra ngoài vùng thoải mái của mình một chút. Hãy hoàn thành mục tiêu đó và cảm nhận điều tuyệt vời từ đó thêm chút nữa. Và cứ như vậy cho đến khi bạn đã bước hẳn vào cuộc diễu hành tuy chậm nhưng đều đặn để từng bước tạo dựng sự tự tin cho mình.

Và đúng là sự tự tin sẽ tăng dần đấy. Một tác giả của cuốn sách này

(Jack) đã thực hiện bài diễn thuyết đầu tiên cách đây hơn 40 năm. Anh ấy đã rất sợ hãi, luôn cảm thấy lúng túng và tập luyện nhiều lần, thậm chí tập nói trước gương suốt nhiều tuần để bớt nói lắp, sau đó viết nội dung ra giấy rồi đứng lên đọc trong dáng điệu thẳng tắp của người đang chào cờ. Bài diễn thuyết chỉ kéo dài 15 phút, nhưng anh ấy nói đó là 15 phút dài nhất cuộc đời.

Nhưng không có phương pháp nào hiệu quả hơn là đương đầu với thách thức từng bước một, sau mỗi bước bạn lại học hỏi và phát triển thêm. Sau vài thập niên đứng diễn thuyết trước đủ loại khán giả, ngày nay, đối với Jack, việc trả lời câu hỏi mà không có sự hỗ trợ của những tờ giấy ghi chú trước hàng nghìn người không có gì đáng lo lắng cả, mà còn vui vẻ là đằng khác.

Chắc chắn trên hành trình xây dựng lòng tự tin, sẽ có những lúc bạn thất bại. Không phải bài diễn thuyết nào của Jack cũng tốt hơn bài trước đó, và phải mất một thời gian dài chúng mới trở thành niềm vui thực sự. Nhưng khi những chiến thắng nhỏ đó trở thành thất bại, đừng quay trở lại trạng thái sợ hãi. Hãy tìm về nguồn tự tin đã xây dựng được, tìm hiểu những sai sót, đặt ra mục tiêu khác, và bắt đầu lại từ đầu.

Quá trình này sẽ không thực sự có điểm dừng. Theo thời gian, các mục tiêu của bạn sẽ ngày càng lớn hơn. Và thất bại, vốn thi thoảng sẽ xảy ra như một lẽ tất yếu, sẽ ngày càng bớt đáng sợ hơn.

Dần dần, bạn sẽ phát hiện ra rằng điều duy nhất mà thất bại làm là dạy cho bạn điều gì đó mà bạn cần phải biết – để bạn có thể lấy lại tinh thần và nỗ lực một lần nữa, với sự can đảm lớn hơn.

50
Sự thật về người cố vấn

Các bài báo viết về đề tài phát triển sự nghiệp lúc nào cũng khuyên: "Hãy tìm một người cố vấn tốt." Điều này là hợp lý, vì người cố vấn quả thực đóng vai trò quan trọng trong cuộc sống của rất nhiều người, mở ra những kho tàng kiến thức và kinh nghiệm đồ sộ. Vậy các vị có lời khuyên nào để một người 24 tuổi có thể gặp ai đó như Bill Clinton hay Warren Buffett dù chỉ trong khoảng 30 phút thôi?

- NEW YORK, NEW YORK

Lời khuyên của chúng tôi là bạn nghĩ sai rồi. Chắc chắn cả hai ngài Clinton và Buffett đều không thể đưa ra cho bạn những kiến giải sâu rộng về cách đạt được thành công trong cuộc sống và công việc. Người cố vấn không phải là một nguồn sáng chỉ tồn tại trong 30 phút. Xin nói thẳng, người cố vấn thậm chí cũng không phải là vị lãnh đạo cấp cao ở công ty dành riêng một tiếng mỗi tuần chỉ để hướng dẫn bạn đâu.

Hoặc cũng có thể là như vậy, miễn là bạn còn có thêm nhiều người cố vấn khác nữa. Và đó cũng là quan điểm của chúng tôi. Một người cố vấn duy nhất, nổi bật nhất, quan trọng nhất – như bạn đã chỉ ra, chiếc Chén Thánh cung cấp những lời khuyên để phát triển sự nghiệp – là quá hạn chế! Hãy để *tất cả mọi người* mà bạn gặp trên suốt chặng đường sự nghiệp trở thành cố vấn của bạn, theo cách này hoặc cách khác, dạy cho bạn những điều họ biết mà bạn không biết.

Dĩ nhiên, nhiều công ty không áp dụng lối tư duy này trong chương trình cố vấn. Thay vào đó, họ tài trợ các chương trình cố vấn chính thức, trong đó các nhân viên trẻ nhiều triển vọng sẽ được chính thức ghép cặp với các nhân viên có thâm niên hơn và

thực hiện những cuộc gặp định kỳ theo lịch trình. Thông thường, những mối quan hệ gượng ép như vậy chỉ phù hợp để hướng dẫn nhân viên mới cách xuống phòng ăn và những mẹo mực để tận dụng hệ thống phúc lợi của công ty. Thiếu sự giao cảm thực sự và không có ý nghĩa liên quan đến công việc, chúng thường nhanh chóng trở thành vô nghĩa.

Ngược lại, các mối quan hệ cố vấn tốt nhất thường mang tính phi chính thức, không chỉ với các lãnh đạo/quản lý ngẫu nhiên, mà với cả đồng nghiệp và nhân viên dưới quyền – tức là với bất kỳ ai có thể mở rộng kiến thức và cách tư duy của bạn. Những mối quan hệ này, cả bên trong và bên ngoài tổ chức, cả trong và ngoài lĩnh vực chuyên môn của bạn, có thể kéo dài vài tuần hoặc suốt đời. Chúng có thể phát triển thành quan hệ bạn bè hoặc chỉ thuần túy thực hiện chức năng cố vấn. Dù theo cách nào, mục đích cuối cùng của chúng vẫn là học hỏi trong mọi cơ hội – từ tất cả những ai sẵn sàng dạy bảo bạn.

Chúng tôi không có ý nói bạn không nên tìm cơ hội gặp những nhân vật kiệt xuất hàng đầu thế giới – được như vậy thì bạn sẽ càng thêm phần mạnh mẽ hơn – nhưng ở đây chúng tôi chỉ muốn đưa ra gợi ý rằng có cách khác tốt và lâu dài hơn để sử dụng thời gian của bạn. Hãy tìm kiếm ý tưởng hay ở mọi nơi. Mỗi lần tìm ra một ý tưởng hay, nghĩa là bạn đã được cố vấn rồi đấy.

51
Vị sếp tệ ngu ngốc

Phương án nào tốt hơn: Làm việc cho một vị sếp tệ ở một công ty tốt, hay cho một vị sếp tốt ở một công ty tệ?

- CHICAGO, ILLINOIS

Chúng tôi đã gặp câu hỏi này vài lần trong những chuyến diễn thuyết khắp nơi trên thế giới, và thật ngạc nhiên khi thấy mọi người có ý kiến khác nhau đến vậy. Sở dĩ chúng tôi ngạc nhiên là vì với chúng tôi, đây là chuyện không có gì đáng để nghĩ cả. Nếu bạn buộc phải lựa chọn giữa hai phương án trên, bằng mọi giá, hãy làm việc cho công ty tốt!

Suy nghĩ của chúng tôi là thế này. Ở công ty tốt, trước sau gì các nhà lãnh đạo cũng sẽ nhìn ra vị sếp tệ kia và đuổi thẳng cổ. Việc này có thể mất thời gian – hàng tháng, thậm chí một năm hoặc hơn. Và khi đó, biết đâu bạn lại được thăng chức vì đã làm tốt công việc mặc dù phải chịu đựng rất nhiều. Suy cho cùng, trong suốt quãng đời làm việc của mình, ai cũng có lúc gặp tình huống phải làm việc cho một vị sếp tính khí thất thường, nhỏ nhen, hoặc chỉ đơn giản là không có năng lực.

Nhưng dù không được thăng chức, bạn vẫn sẽ có được lợi ích vì sự chịu đựng đó. Bạn vẫn sẽ ở lại trong một công ty tốt với một vị sếp mới tốt hơn hoặc tìm kiếm một cơ hội khác trong phòng ban khác. Hãy nhớ: Bất kỳ trải nghiệm nào mà bạn có được ở một công ty tốt, xung quanh những con người thông minh, đều có giá trị, và danh tiếng của một công ty tốt còn mang lại cho bạn một bằng chứng xác thực tuyệt vời về sau này, khi bạn cần đến nó.

Bây giờ, hãy nghĩ về kịch bản còn lại. Chắc chắn, có một vị sếp tốt là một trong những trải nghiệm tốt nhất trong cuộc sống. Những

người sếp tốt có thể khiến công việc trở nên thú vị hơn, ý nghĩa hơn, ấm áp và gần gũi hơn. Sếp tốt có thể biến nơi làm việc trở thành ngôi nhà thứ hai. Họ có thể biến phòng ban của bạn trở thành một gia đình. Trong một số trường hợp, họ còn có thể khiến bạn cảm thấy như mình vừa tìm được một người bạn đã xa cách từ lâu hoặc cuối cùng cũng nhận được cái gật đầu chấp nhận như của bố mẹ.

Nhưng cặp đôi sếp tốt – công ty tệ thì lại giống như một chiếc quan tài đẹp mã. Tất cả các vị sếp cuối cùng đều ra đi – họ có thể được thăng chức, nghỉ việc hoặc sang phòng ban khác. Và một ngày nào đó vị sếp tốt cũng sẽ rời bỏ bạn. Thực ra, sếp tốt trong các công ty yếu kém còn đặc biệt có khả năng thay đổi nhiều hơn, vì họ phải chịu thêm một tầng áp lực nữa là "bảo vệ" người của mình trước những vấn đề lớn hơn của công ty. Gánh nặng này có thể sẽ khiến họ mệt mỏi, bị yếu thế về mặt chính trị trong công ty, hoặc cả hai. Dù theo cách nào thì dần dần họ cũng sẽ rời đi.

Nói cách khác, cái cảm giác tuyệt vời mà bạn nhận được khi làm việc cho một vị sếp tốt ở một công ty tệ chỉ mang tính nhất thời mà thôi. Sếp của bạn sẽ rời đi, nhưng công ty yếu kém thì vẫn ở đó, và bạn sẽ không thể làm gì để thay đổi nó cả. Bạn sẽ bị mắc kẹt. Cơ hội tìm kiếm việc làm mới sau thời gian làm việc ở một công ty mang tiếng xấu hoặc không mấy nổi tiếng sẽ thấp hơn. Mọi người sẽ nhìn bạn như thể bạn cũng là người góp phần tạo nên cái danh tiếng không mấy hay ho đó.

Như vậy, câu hỏi này đưa tới sự lựa chọn giữa lợi ích ngắn hạn và lợi ích dài hạn. Xét về ngắn hạn, làm việc cho một vị sếp tệ, dù ở công ty tốt, có thể ví như sống dưới địa ngục. Nhưng xét về dài hạn, khi vị sếp đó ra đi, ít nhất bạn sẽ có cơ hội bước tiếp.

Làm việc cho một vị sếp tốt trong thời gian ngắn, dĩ nhiên, có thể là rất vui, dù rằng cả công ty có khi đang sụp đổ xung quanh bạn. Tuy nhiên, trong dài hạn, sự vui vẻ ấy sẽ quay trở lại cắn bạn. Vị sếp sẽ ra đi, và tất cả những gì bạn có là một bằng chứng xác thực hạng hai và những kỷ niệm đẹp.

Bằng mọi giá, hãy làm điều tốt cho sự nghiệp của bạn và tìm lấy kỷ niệm ở nơi khác.

52

Công ty chúng tôi vừa bị mua lại và tôi ghét điều đó

Công ty nhỏ của chúng tôi vừa bị một tập đoàn toàn cầu mua lại, và tôi không thể chịu được những gì đang diễn ra. Để biến chúng tôi trở nên giống như họ, những người chủ mới đang phá hỏng những giá trị ban đầu khiến họ mua chúng tôi. Tôi yêu quý công ty cũ của mình, nhưng giờ đây tôi lại đang nghĩ đến chuyện ra đi. Có nên không?

- ATLANTA, GEORGIA

Cách dùng từ của bạn đã nói lên tất cả – bạn phân biệt giữa "người chủ mới" và "công ty cũ". Nghe bạn nói, chúng tôi có cảm tưởng rằng bạn thuộc nhóm gây khó khăn cho các công ty mua trong lịch sử các cuộc sáp nhập vậy. Bạn là người chống đối, và nếu không thay đổi, có lẽ bạn cũng sẽ không trụ lâu được ở đó đâu.

Dĩ nhiên, chúng tôi không muốn hạ thấp những khó khăn khi trải qua một cuộc mua lại. Khi công ty của bạn bị mua lại hoặc ghép vào một tổ chức khác, kể cả trong trường hợp "sáp nhập giữa hai công ty ngang bằng nhau", mọi việc có thể rất tồi tệ. Mọi mối quan hệ công việc mà bạn có bị gián đoạn. Mọi thành tích bạn đạt được hầu như đều bị lãng quên. Tương lai bấp bênh, và thường là khá ảm đạm. Nhìn chung, đối với những người ở phía công ty bị mua, cuộc mua lại thường là rất kinh khủng.

Nhưng hãy đối diện với thực tế đi nào. Khi các công ty tốt tiến hành các thương vụ mua lại, thường thì *bên mua* sẽ cảm thấy tuyệt vời. Họ hào hứng, tràn đầy lạc quan và mơ mộng về tất cả những cơ hội mà thương vụ này sẽ mang đến. (Suy cho cùng, họ

đã bỏ ra một khoản tiền lớn để mua mà!) Một trong những cơ hội ở đây là cơ hội tìm kiếm nhân tài trong công ty được mua. Thực ra, những người mua thông minh đang nghĩ trong đầu: "Chúng ta vừa sở hữu được một nguồn nhân sự lớn để lựa chọn."

Khi những người chủ mới tiến hành lựa chọn những nhân tài sáng giá nhất trong các đội ngũ mới, họ sẽ tìm kiếm hai thứ: tài năng và sự cam kết. Nhưng đừng hiểu nhầm – họ muốn sự hiện diện của *cả hai* phẩm chất ấy trong từng cá nhân. Tài năng không thôi chưa đủ. Thực ra, một điều mà chúng tôi rút ra được sau khi trực tiếp làm việc và tận mắt chứng kiến hàng trăm cuộc mua lại và sáp nhập là các công ty luôn chọn giữ lại và đề bạt những người ủng hộ họ chứ không phải những người chống đối, dù rằng người chống đối tài giỏi hơn. Không có công ty mua nào muốn giữ lại những nhân viên chỉ đi khắp nơi rêu rao về "những ngày xưa tốt đẹp" cả, dù họ giỏi giang đến mấy cũng vậy thôi.

Tóm lại: Các quản lý của phía công ty mua cho rằng nếu bạn không ủng hộ thương vụ này, tức là bạn chống lại nó. Và dù bạn có đinh ninh rằng mình không để lộ sự phản kháng ra ngoài, thì những người chủ mới có lẽ cũng cảm nhận được sự tiêu cực ở bạn. Và nếu đúng là như vậy, thì quyết định đi hay ở có lẽ không hoàn toàn phụ thuộc vào bạn.

Nghe này, thay đổi là khó. Nhưng trong kinh doanh, đó là điều không thể tránh khỏi. Tốt nhất, hãy nói lời chào tạm biệt quá khứ – nó đã qua rồi. Hãy tìm cách yêu mến vị sếp mới, thích nghi với các giá trị và cách làm của tổ chức mới, và chào đón tương lai – dù đó là tương lai nào.

Nếu bạn không thể làm như thế – tức là nếu bạn không thể chấp nhận rằng công ty mới bây giờ là công ty *của bạn* – vậy thì nên rời đi. Người chống đối sẽ không đạt được mong muốn của mình đâu. Những ngày xưa tốt đẹp sẽ không quay lại, và nếu cứ mãi tiếc thương chúng, thì số ngày hiện tại của bạn cũng không còn nhiều đâu.

53

Từ anh hùng đến con số 0 tròn trĩnh

Từ nhỏ cho đến năm 16 tuổi, tôi luôn là người chiến thắng: trong thể thao, trong học hành, và thậm chí tôi còn có cả bạn gái. Như một lẽ tự nhiên, thành công này khiến tôi tự tin vào năng lực của mình, và sự tự tin đó vẫn tồn tại trong tôi cho đến ngày nay, khi đã 32 tuổi. Nhưng có điều gì đó diễn ra vào năm 17 tuổi, và vận xui đeo đuổi tôi suốt từ đó đến nay – những người ở vị trí quyền lực hoặc cấp cao thường xuyên tỏ ra thiếu thiện cảm với tôi. Ngoại trừ người cố vấn nói rằng tôi khiến ông ta nhớ đến bản thân hồi trẻ, dường như bây giờ tôi đang chững lại trên con đường tiến thân hoặc là bị đào thải. Phải chăng tôi đã từ vị anh hùng ngày đi học trở thành con số 0?

- LONDON, ANH

Thực ra chúng tôi lại lấy làm lạc quan cho bạn – vì bạn là trường hợp hiếm hoi khi mà một gã tệ hại (xin lỗi, chúng tôi chưa tìm được từ nào lịch sự hơn) nhận ra rằng mình là kẻ tệ hại. Thường thì những người ở vào hoàn cảnh như bạn sẽ đổ lỗi cho người khác vì sự trì trệ trong sự nghiệp của bản thân; nhưng bạn dường như lại hiểu vai trò của mình trong hoàn cảnh này. Và điều đáng hoan nghênh nhất là có vẻ bạn đang muốn tìm kiếm một giải pháp.

Theo phỏng đoán của chúng tôi, sai lầm lớn nhất của bạn cũng là sai lầm rất phổ biến đối với những người trẻ liên tục gặt hái được thành công – bạn không phát triển theo chiều dọc, mà theo chiều ngang. Người phát triển theo chiều ngang có rất nhiều hành vi dễ gây mất thiện cảm. Họ có thái độ ngạo mạn, đặc biệt là với đồng nghiệp và nhân viên cấp dưới. Họ vơ hết công lao về mình và miệt

thị sự cố gắng của người khác, không chịu chia sẻ ý tưởng trừ khi để thể hiện bản thân, và không chịu lắng nghe. Người lãnh đạo có thể đánh hơi được những hành vi phá hoại tập thể này từ cả dặm, nên không có gì ngạc nhiên khi họ có thái độ thiếu thiện cảm đối với bạn. Bạn có thể là người thông minh và có kết quả làm việc xuất sắc, nhưng vì tính cách phát triển theo chiều ngang nên gây ảnh hưởng đến tinh thần làm việc trong tổ chức, rốt cuộc thậm chí có thể làm giảm hiệu quả công việc của cả đội.

Nhưng thật may là bạn đã nhận ra rằng mình đang trên đường đi xuống. Đó là bước đầu tiên để tái khởi động sự nghiệp. Nhưng điều không may là có lẽ bạn không thể làm điều đó ở công ty hiện tại được. Có lẽ bạn đã đốt cháy quá nhiều cây cầu rồi. Vì thế, chúng tôi có gợi ý như sau. Bắt đầu từ ngày hôm nay, hãy liệt kê ra những hành vi tiêu cực của bạn. Hãy giải thích rằng bạn đang muốn thay đổi bản thân và nhờ cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới nhận xét thẳng thắn và chân thực về bạn – họ có thể cung cấp thông tin giấu tên hoặc viết cho bạn, bất cứ cách nào mà họ thấy thoải mái. Hãy chuẩn bị tinh thần thức tỉnh trong sự bàng hoàng, vì mọi người có thể liệt kê ra hàng tràng những khuyết điểm của bạn trong sự bất mãn bị dồn nén bấy lâu nay.

Sau khi xử lý những thông tin nhận về, bạn có thể bắt tay vào chương trình khôi phục sự nghiệp ở công ty hiện tại. Ai mà biết được chứ – mọi người có thể vui mừng khi thấy bạn trở nên khiêm nhường và mong muốn cải thiện bản thân nên sẵn sàng cho bạn cơ hội thứ hai. Tuy nhiên, khả năng cao hơn là bạn sẽ phải ra đi, vì một số vết thương ở nơi làm việc có thể không bao giờ khép miệng được. Biết đâu bạn cũng sẽ gặp thuận lợi hơn khi bắt đầu làm lại ở công ty khác, nơi bóng đen của những điều tiếng không hay không theo đuổi bạn khắp chốn.

Dĩ nhiên, công cuộc tìm việc mới của bạn có lẽ sẽ chịu ảnh hưởng kém phần tích cực từ những lời giới thiệu không mấy hay ho. Có lẽ bạn sẽ được khen ngợi là có chỉ số IQ cao, nhưng tính tình ngạo mạn kiêu căng. Chỉ có một cách để xử lý vấn đề này: thành thực tối đa. Hãy chia sẻ thẳng thắn với nhà tuyển dụng tiềm năng rằng do những thành tích đầu đời của mình, thay vì tiếp tục tiến lên bạn lại chỉ phình to theo chiều ngang, nhưng bạn đã rút kinh nghiệm từ sai lầm đó và sẵn sàng khắc phục bản thân ở vị trí mới. Hãy bảo đảm với họ rằng bạn sẽ đóng góp xây dựng tập thể và thường xuyên nhờ mọi người góp ý để sửa chữa kịp thời.

Những thất bại trong quá khứ sẽ khiến bạn tổn thương. Không có cách nào để nói giảm nói tránh điều đó. Nhưng rốt cục, nhà tuyển

dụng tốt sẽ ấn tượng trước bảng thành tích đầu đời của bạn, năng lực không thể chối cãi ở bạn, cộng thêm sự thẳng thắn và chín chắn mới ở bạn. Chúc bạn may mắn trên con đường bắt đầu lại từ đầu. Chúng tôi sẽ đặt cược vào bạn.

54

Tôi có phải là doanh nhân không?

Hiện tôi đang là chuyên gia tư vấn của một công ty phát triển tổ chức nhỏ, nhưng mơ ước của tôi là mở công ty riêng. Làm thế nào biết được rằng tôi có đủ điều kiện để trở thành một doanh nhân? Tôi luôn cảm thấy mâu thuẫn và giằng xé khi nghĩ về vấn đề này.

- JOHANNESBURG, NAM PHI

Sự giằng xé trong cảm xúc khiến bạn lo lắng; chúng cũng khiến chúng tôi lo lắng – rất nhiều là đằng khác. Làm doanh nhân khi không có sự mâu thuẫn đó đã đủ gian nan rồi, có thêm nó thì sự khó khăn càng thêm phần chồng chất!

Dẫu vậy, ý tưởng này vẫn đủ sức hấp dẫn để bạn phải lên tiếng hỏi làm thế nào trở thành một doanh nhân. Chỉ riêng câu hỏi của bạn cũng chứng tỏ rằng bạn hiểu rõ một sự thực cơ bản về kinh doanh: Doanh nhân thực sự là một chủng loài khác so với những người làm việc trong các công ty. Xin lưu ý, nhận định trên không có ý kỳ thị hay đánh giá gì. Cả hai cuộc sống đều có thể mang lại sự mãn nguyện hoàn toàn. Chỉ là chúng khác nhau mà thôi.

Vì vậy, dưới đây là bốn câu hỏi. Nếu bạn trả lời có cho cả bốn câu, hãy quên đi những cảm xúc trái ngược, giằng xé kia và tự tin bước ra ngoài cuộc sống. Bạn có đủ những yếu tố cần có để tạo nên một doanh nhân đấy.

Bạn có một ý tưởng mới tuyệt vời, có thể khiến sản phẩm hay dịch vụ của bạn có sức hấp dẫn đối với khách hàng theo cách không đối thủ nào sánh được không? Đôi khi mọi người bị thu hút vì "lối sống" của doanh nhân – nắm quyền kiểm soát, độc lập, khả năng làm

giàu... – nhưng họ không thực sự có được ý tưởng xuất sắc để khiến cho lối sống đó thành hiện thực. Các doanh nhân thực thụ không chỉ mang đến đề xuất giá trị độc đáo cho thị trường, họ còn say mê đề xuất đó đến điên cuồng. Họ nhiệt thành tin tưởng rằng mình vừa khám phá ra điều vĩ đại nhất sau phát minh về lực hấp dẫn, và bây giờ tất cả những gì họ phải làm là đưa nó ra trước thế giới đang ngóng chờ.

Bạn có đủ sức chịu đựng để nghe câu trả lời "không" hết lần này tới lần khác trong khi vẫn giữ được nụ cười trên môi không? Các doanh nhân bỏ ra rất nhiều thời gian để đề nghị (đôi khi là xin xỏ) các nhà đầu tư mạo hiểm, ngân hàng và các nhà đầu tư khác rót vốn cho mình. Thường thì họ bị từ chối phũ phàng. Không ai thích bị từ chối cả, nhưng doanh nhân sẽ có sự kiên cường cần thiết để không vì thế mà nhụt chí. Những doanh nhân thuộc nhóm tốt nhất thậm chí còn lấy động lực từ đó; câu trả lời càng khiến họ hăng hái tiến bước và trình bày ý tưởng của mình một cách mạnh mẽ và thuyết phục hơn.

Bạn có ghét sự bấp bênh? Nếu có, hãy dừng lại ở đây được rồi. Doanh nhân dành thời gian ở những con hẻm cụt còn nhiều hơn so với đám mèo hoang, nếu không phải để tìm kiếm vốn đầu tư, thì là để tìm kiếm công nghệ mới hay ý tưởng phục vụ mới, đó là chưa kể đến hằng hà sa số mọi thứ khác mà họ cần để xây dựng nên một công ty. Nếu không ở những con hẻm cụt, thì họ lại lênh đênh trên một con thuyền rò rỉ đáy nào đó ở một vùng nước dữ – hay nói trắng phớ ra, họ thường xuyên hết tiền trong khi đặt cược vào những điều chưa biết. Nếu bạn có tố chất của một doanh nhân, thì điều đó thực ra nghe lại thấy vui tai.

Bạn có tính cách cần thiết có thể thu hút nhân tài cùng gia nhập theo đuổi ước mơ với mình không? Dĩ nhiên, trong giai đoạn ban đầu trên cương vị doanh nhân, có thể bạn sẽ phải làm việc một mình. Nhưng sau khi có được chút thành công, bạn sẽ phải chiêu mộ nhân tài trong khi chỉ có khả năng chi trả mức thù lao eo hẹp. Để làm được điều đó, bạn phải sở hữu một năng khiếu đặc biệt là khiến cho người khác đam mê với ước mơ của bạn hệt như bạn vậy. Bạn phải có khả năng biến nhân viên trở thành những người tin tưởng thực thụ.

Dĩ nhiên, chúng tôi không muốn làm ai nản chí trước cuộc chơi này. Thị trường tự do phụ thuộc vào các doanh nhân; họ là huyết mạch của mọi nền kinh tế ở bất kỳ đâu. Tuy nhiên, ở thời điểm hiện tại, mở công ty riêng là một cú nhảy khỏi vị trí yên ổn mà bạn đang có ở một công ty.

Nếu điều đó khiến bạn lo lắng, hãy dừng lại – và hãy tiếp tục đi nếu nó khiến bạn trở nên hào hứng.

55
Danh tiếng cố định?

Tôi thực sự không hiểu. Hôm nay tôi vừa nhận được tiền thưởng cuối năm, nhưng lại thấp hơn 10% so với năm ngoái. Vấn đề là thế này. Một năm trước, tôi được tuyển vào công ty ở vị trí thư ký. Nhưng do theo học một chương trình bán thời gian, tôi nhận được bằng chuyên ngành quan hệ công chúng, và sáu tháng trước được bổ nhiệm vào vị trí cao hơn, trở thành thành viên trong phòng truyền thông. Tôi hoàn thành các chỉ tiêu, nhận được nhiều thư khen ngợi và được giao khối lượng công việc lớn hơn. Ấy vậy mà tiền thưởng lại thấp hơn! Tôi nên làm gì?

- JOHANNESBURG, NAM PHI

Nội dung thư của bạn đã bỏ sót mất hai thông tin quan trọng để tìm hiểu rõ hơn về vấn đề tiền thưởng: Hiệu quả hoạt động của công ty bạn trong năm nay như thế nào, và hiệu quả hoạt động của phòng bạn ra sao? Nếu câu trả lời cho một trong hai câu hỏi trên là "kém hơn năm ngoái", thì có lẽ bạn đã hiểu lý do vì sao tiền thưởng của mình lại giảm 10% rồi.

Một khả năng khác là thói quan liêu không còn quá xa lạ. Vị sếp mới và vị sếp cũ có thể chưa trao đổi với nhau về mức lương của bạn, hay phòng nhân sự có nhầm lẫn gì đó khi bạn thay đổi công việc. Chuyện này vẫn thường xuyên diễn ra.

Nhưng có một khả năng thứ ba, và chắc chắn là khả năng cần suy nghĩ nhiều nếu cả công ty và phòng của bạn đều có kết quả hoạt động tốt trong năm qua. Có thể bạn hoàn thành được chỉ tiêu, nhưng hiệu quả hoạt động lại là một thứ *tương đối*. Có thể nó được đo lường trong sự so sánh với những gì công ty kỳ vọng vào bạn và với hiệu quả hoạt động của các thành viên khác trong đội. Có thể bạn đã làm tốt nên mới nhận được những thông tin phản hồi

tích cực, nhưng chưa tốt như kỳ vọng, hoặc chưa tốt như một số đồng nghiệp khác.

Dĩ nhiên, chỉ có một cách để tìm hiểu sự tình: Hãy trao đổi thẳng thắn với cấp trên. Hãy xin lịch hẹn và bình tĩnh nhờ sếp giải thích về khoản tiền thưởng của mình. Mục tiêu chính của bạn ở đây là *học hỏi.* Vì thế, hãy lắng nghe nhiều hơn là nói, và hãy thu xếp cuộc hẹn này thật nhanh. Đừng để sự bối rối này trở thành vết thương mưng mủ, bởi dần dần, nó sẽ phát triển thành nỗi giận dữ.

Một điểm nữa cần lưu ý ở đây, và nó áp dụng cho bất kỳ ai nhận được bằng cấp mới trong khi đang làm việc ở một công ty. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, sau khi bạn nâng cấp trình độ học vấn của mình thông qua các chương trình đào tạo buổi tối hoặc bán thời gian, tốt hơn hết là hãy chuyển sang một công ty khác. Mọi người thường giữ một thiên kiến mà tôi gọi là "danh tiếng cố định" trong các tổ chức. Bằng cấp mới có lẽ cũng khó lòng mà thay đổi được thiên kiến đó, dù rằng công việc của bạn đã được cải thiện. Nếu bạn muốn tấm bằng của mình xứng đáng với những công sức đã bỏ ra, hãy mang nó đến một chỗ mới, nơi nó có thể giúp ích cho bạn nhiều hơn.

56

Vì sao không ai tuyển tôi?

Hiện tôi đang điều hành một công ty tư vấn quản lý nhỏ trong "trạng thái sinh tồn" – nói cách khác, công ty tôi đang suy sụp dần do thiếu nguồn lực tài chính. Vài tháng trước, tôi quyết định từ bỏ kinh doanh và bắt đầu gửi hồ sơ xin việc vào các vị trí lãnh đạo. Nhưng thông tin phản hồi không được tốt cho lắm. Các vị có cho rằng vấn đề ở đây là hồ sơ lý lịch của tôi không, hay do tôi chưa thể hiện bản thân một cách thuyết phục trong các cuộc phỏng vấn trực tiếp? Nói ngắn gọn, tôi nên làm gì để tiếp thị bản thân?

- JOHANNESBURG, NAM PHI

Hãy cùng đối diện với thực tế! Các chuyên gia cố vấn thường rất dễ tìm kiếm việc làm mới. Họ thường là người có trình độ học vấn cao, có các kỹ năng tư duy phản biện tinh tế, sở hữu cả kinh nghiệm rộng về chuyên ngành lẫn sự thông thạo các công cụ quản lý tân tiến. Việc vẫn chưa có công ty nào nhanh tay "chộp" lấy bạn cho thấy có lẽ không phải có vấn đề gì với hồ sơ lý lịch hay sự thể hiện của bạn trong các buổi phỏng vấn – mà là có vấn đề với những kỳ vọng của bạn.

Đã bao giờ bạn nghĩ đến trường hợp rằng có thể đích nhắm của bạn quá cao chưa? Suy cho cùng, bằng chứng xác thực năng lực chính – hoặc ít ra là gần đây nhất – của bạn là công ty mà bạn đang điều hành, và nó đang gặp rắc rối. Rõ ràng, thất bại không phải là dấu hiệu tốt đối với bất kỳ nhà tuyển dụng tiềm năng nào. Các công ty chỉ muốn chiêu mộ những người thắng cuộc mà thôi.

Vậy bạn có thể làm gì để khắc phục tình trạng này? Lời khuyên trước hết của chúng tôi là hãy tìm kiếm các vị trí thấp hơn so với mục tiêu bạn đang đặt ra ở hiện tại. Thực tế khắc nghiệt của tình huống này là có thể bạn không có cơ hội quay trở lại lực lượng lao

động trên cương vị lãnh đạo. Có thể bạn phải bước chân vào đó trên cương vị một thành viên trong nhóm hoặc một cộng tác viên không có trách nhiệm quản lý. Nghe có vẻ không hay đối với cái tôi hoặc ví tiền của bạn, nhưng nếu bạn giỏi, sự nghiệp của bạn sẽ nhanh chóng bật lên khi bạn thể hiện được năng lực của mình.

Ngoài việc hạ thấp mục tiêu, lời khuyên thứ hai của chúng tôi là hãy tiếp thị bản thân với sự trung thực tuyệt đối. Trong cả hồ sơ lý lịch lẫn các cuộc phỏng vấn trực tiếp, đừng cố nói giảm nói tránh cho thực tế là công ty tư vấn của bạn đang làm ăn thất bát. Đừng đổ lỗi cho sự "thiếu nguồn lực tài chính", như thể thất bại của công ty là nằm ngoài quyền kiểm soát của bạn. *Bạn* là ông chủ; *bạn* không thể gọi được đủ nguồn vốn đầu tư, hoặc không kiếm đủ khách hàng, hoặc cách làm chưa tiết kiệm chi phí, để có thể kiếm được tiền. Hãy *thừa nhận trách nhiệm* cho sự sụp đổ của công ty. Hãy trình bày những sai lầm mà bạn cho rằng mình đã mắc phải và những điều bạn sẽ làm khác đi trong tương lai để thành công hơn. Hãy nói về những bài học bạn rút ra được từ kinh nghiệm vừa qua, nó đã giúp mài sắc các kỹ năng làm việc cho bạn như thế nào – thấu đáo hơn, quyết đoán hơn... Hồ sơ lý lịch đã nói lên rất nhiều điều về bạn, nhưng sự chân thành và trung thực – cùng mong muốn được bắt đầu lại từ đầu, ở một xuất phát điểm tốt hơn – sẽ gây ấn tượng cho nhà tuyển dụng tiềm năng hơn bất cứ điều gì khác mà bạn có thể nói.

Cuối cùng, hãy tích cực. Quá trình tìm kiếm việc mới để thoát ra khỏi hoàn cảnh bế tắc thường kéo dài và mệt mỏi. Nhưng sự bực bội, bất mãn hoặc bất kỳ cảm xúc tiêu cực nào khác đều chỉ khiến cho công cuộc tìm kiếm này tệ hơn mà thôi. Bạn sẽ cảm thấy kiệt sức, và sự mệt mỏi này, dù bạn có cố gắng che giấu đến đâu, sẽ khiến bạn trở nên kém hấp dẫn hơn trong mắt nhà tuyển dụng. Vì thế, hãy làm tất cả để khơi nguồn tự tin trong bạn. Có thể trút bỏ niềm tâm sự với bạn bè và gia đình, sau đó hãy bước ra ngoài và chơi với tâm thế giành chiến thắng – lạc quan, thẳng thắn, và sẵn sàng khởi động lại sự nghiệp của mình với một công việc có thể giúp bạn phát huy tất cả những tiềm năng vừa có được.

57

Họ đang nói với bạn điều gì đó

Tôi đang vướng phải chuyện khó xử về mặt đạo đức. Tôi là chuyên gia tư vấn nội bộ tại một công ty sản xuất, sử dụng các công cụ nhận thức để hỗ trợ cải tiến quy trình. Tuy nhiên, tôi để ý thấy rằng ban lãnh đạo không coi công việc của tôi là hữu ích hay có vai trò quan trọng đối với kết quả cuối cùng. Tôi có nên phụ lòng quản lý mà rời đi không, hay cứ tiếp tục ở lại, dù trong thâm tâm biết rõ rằng công việc của mình có thể sẽ không bao giờ được ghi nhận xứng đáng?

- SAO PAOLO, BRAZIL

Bạn không có vấn đề gì về mặt đạo đức cả. Chuyện của bạn là một vấn đề kinh điển trong sự nghiệp, và giải pháp của nó rất đơn giản: Bạn phải thoát ra thôi.

Nghe này, bạn đang ở trong một công ty nơi mà công việc bạn làm không được đánh giá cao. Chúng tôi sợ rằng việc bạn đúng hay sai cũng không quan trọng. Công việc của bạn có tiềm năng mở ra những kho tàng lợi nhuận vô giá. Nhưng nếu lãnh đạo không nghĩ rằng nó là quan trọng, thì những lời bạn nói cũng chỉ như gió thổi qua tai thôi. Hãy tự giúp lấy mình. Hãy tìm một công ty khác, nơi ban lãnh đạo đề cao những công việc liên quan đến nhận thức mà bạn đang làm. Và khả năng cao là vị sếp mà bạn bỏ lại đằng sau có lẽ sẽ không cho rằng bạn không trung thành đâu. Ông ấy biết điều gì đang diễn ra – và ông ấy sẽ vui vẻ thay thế bạn bằng một người khác, phù hợp với tư tưởng của ban lãnh đạo hơn.

Chúng tôi nói vấn đề của bạn là "kinh điển" vì nó quá phổ biến. Nó thường bắt đầu giống như tình huống của bạn: Một nhân viên ngày càng cảm nhận rõ rằng công việc tuyệt vời mà mình đang làm không thu hút được sự quan tâm của cấp trên. Tình hình

ngày càng đi xuống khi nhân viên mỗi lúc một trở nên tức giận và bất mãn, còn lãnh đạo cũng thêm phần bực mình. Khi khoảng cách ngày càng nới rộng, hiệu quả công việc của nhân viên đi xuống, và sự bất mãn ở cả hai bên đều gia tăng cho đến khi chạm ngưỡng bùng nổ.

Sau đó thì, bùm, nhân viên thường sẽ bị sa thải hoặc vì quá giận dữ mà xin nghỉ việc. Thật may, trong trường hợp của bạn, vẫn chưa quá muộn để tránh sự cao trào đó. Hãy rút lui một cách lịch sự và chuyên nghiệp – điều này sẽ tốt cho cả phía công ty và danh tiếng của bạn về sau này. Việc bạn cần làm ngay bây giờ là bước tiếp sang một trang mới.

58

Chào mừng đến với chính phủ, chàng trai!

Tôi năm nay 22 tuổi, vừa mới tốt nghiệp Đại học Georgia chuyên ngành tài chính; vào các mùa hè tôi thường đi thực tập trong các doanh nghiệp và có nhiều trải nghiệm thú vị. Bây giờ tôi đang là nhân viên của một thượng nghị sĩ. Tuy công việc rất tuyệt nhưng tôi đang cảm thấy chật vật khi phải điều chỉnh sang hướng tư duy của khu vực công. Các vị có lời khuyên nào không?

- WASHINGTON, D.C.

Chào mừng bạn đến với thế giới chính trị, nơi mà mọi giá trị kinh doanh bạn vừa được học trong những năm qua hầu hết đều trở nên vô nghĩa. Ý chúng tôi là những giá trị như đặt mục tiêu rõ ràng, phần thưởng cho thành tích, năng suất và tốc độ. Dĩ nhiên, các vị giảng viên của bạn đều không tiếc lời ca ngợi những giá trị đó – và các vị sếp nơi bạn thực tập mùa hè cũng vậy. Nhưng chính trị lại có những giá trị khác, và những khó khăn của bạn trong việc điều chỉnh cho thấy rằng bạn đã bắt đầu nhận ra chúng rồi đấy.

Đừng lo lắng!

Công việc của bạn là một phần trong một hệ thống đóng vai trò then chốt đối với sự vận hành lành mạnh của xã hội. Không có gì ngạc nhiên khi bạn cảm thấy tự hào khi nhận một vị trí trong Chính phủ, và sự tự hào đó là đúng.

Nhưng có điều gì đó đang khiến bạn cảm thấy không thoải mái, và nếu chúng tôi buộc phải đoán thì đó là... chà, chính trị của chính trị. Sự quan liêu. Những thỏa hiệp. Những giao dịch, ưu ái và chỉ

đạo riêng. Sự thiếu vắng những điểm khác biệt và tính thẳng thắn. Thứ tâm lý "anh ủng hộ tôi thì tôi ủng hộ anh" lan tràn trong đó. Thật là thiếu tính cạnh tranh, phải vậy không?

Phải – và đừng mong thay đổi. Chính phủ chứa đầy những sự thiếu hiệu quả của chính trị và sẽ luôn như vậy.

Điều đó là chấp nhận được đối với một số người; họ gây dựng sự nghiệp trong chính phủ. Nhưng nếu bạn nhanh chóng cảm thấy không thoải mái như vậy, thì có vẻ bạn không thuộc về đám đông đó rồi. Tương lai của bạn là ở khu vực tư nhân.

Nhưng đừng vội vàng. Tin tốt là một vài năm hoạt động trong lĩnh vực chính trị có thể lại giúp ích rất nhiều cho bạn trong kinh doanh đấy. Nắm rõ cách thức làm việc của chính phủ có thể giúp bạn nhiều trong các tình huống sau này, nhất là khi bạn được bổ nhiệm vào các vị trí cấp cao hơn trong công ty.

Tuy nhiên, không thể nói như vậy về điều ngược lại. Tức là hiếm có kinh nghiệm nào trong kinh doanh có thể giúp người ta thành công trong chính phủ. Đúng vậy, các nước đều có một số vị lãnh đạo cấp cao từng là CEO ở công ty nào đó, nhưng rất ít người đạt được thành tựu gì đáng kể – đó là nói giảm nói tránh rồi đấy.

Vì sao? Ai mà biết chắc được, nhưng chúng tôi dám cá là họ cũng cảm thấy bất mãn và bực tức như bạn đấy – chỉ có điều là với cường độ cao hơn gấp nhiều lần mà thôi.

59

Biết khi nào nên bỏ cuộc

Các vị nói rằng lãnh đạo thì nên thẳng thắn, và tôi đồng ý. Nhưng các vị có lời khuyên nào cho một quản lý cấp trung làm việc ở một công ty nơi lãnh đạo thường mặc kệ những câu hỏi mang tính thách thức, hiếm khi trả lời chúng, và có xu hướng cản trở (hoặc kết thúc) sự nghiệp của những người liên tục hỏi họ những câu như vậy?

- MINNEAPOLIS, MINNESOTA

Trước khi trả lời, chúng tôi có thể xin phép hỏi bạn một câu khá khiếm nhã không? Liệu vấn đề có phải là bạn không? Chuyện này vẫn thường xuyên xảy ra. Lãnh đạo phớt lờ những "câu hỏi mang tính thách thức" vì chúng gây bực mình hơn là mang tính xây dựng – và người hỏi cũng vậy.

Nếu vấn đề đúng là bạn, và bạn có đủ khả năng nhận thức để chấp nhận thực tế không mấy dễ chịu đó, thì lời khuyên duy nhất của chúng tôi là hãy dồn tâm sức vào làm việc, nếu không chính bạn sẽ bị phớt lờ đấy.

Nhưng giả sử vấn đề không phải là bạn, và các câu hỏi của bạn đều có ý nghĩa, có chăng chỉ là hơi nhạy cảm một chút. Trong trường hợp này, bạn đang ở vào một trong hai tình huống sau, cả hai đều không phải là tối ưu nhưng có thể thực hiện được.

Có thể bạn gặp vấn đề về cấp trên – tức là cấp trên của bạn là một gã ngốc và không biết xử trí những cuộc đối thoại mở, nhất là khi chúng dễ gây tranh cãi. Trong tình huống này, nếu bạn vẫn yêu thích công việc đang làm, thì phương án tốt nhất là chờ đợi một thời gian. Dần dần, hầu hết các tổ chức tốt đều nhận rõ chân tướng những kẻ kém năng lực, và chuyển họ sang vị trí khác hoặc

loại bỏ luôn.

Ngược lại, có thể bạn gặp rắc rối về mặt văn hóa, tức là ban lãnh đạo công ty nhìn chung không cho rằng sự hiếu kỳ mang tính xây dựng là một thói quen đáng hoan nghênh. Với tình huống này, bạn cần đặt ra cho mình một câu hỏi. Công việc của bạn có đủ những điểm cộng cần thiết để bù đắp cho việc bạn phải chịu đựng điểm trừ không đáng mong muốn này không?

Chúng tôi không có ý mớm lời – nhưng câu trả lời ở đây có thể là có.

Hãy lấy ví dụ là trường hợp một người bạn của chúng tôi. Khoảng 12 năm trước, anh ấy làm giám đốc hậu cần ở một công ty tư vấn nhỏ. Kể từ đó đến nay, công ty vẫn làm ăn khá tốt, nhưng cả ba cộng sự sáng lập đều giữ thái độ khó hiểu. Nhân viên không biết họ nghĩ gì về định hướng công ty – họ muốn tiếp tục xây dựng hay thay đổi – hay họ đánh giá hiệu quả công việc của từng người ra sao. Kết quả là một bầu không khí lo lắng và khó hiểu bao trùm đối với chiến lược và sự phân bổ nguồn lực của công ty.

Tuy nhiên, người bạn của chúng tôi vẫn không có ý định rời đi. Anh ấy có mức thu nhập tương đối ổn, và quãng đường từ nhà đến công ty cũng khá ngắn. Anh còn cho biết, nội dung công việc thú vị và hầu hết các đồng nghiệp đều dễ mến. Đúng, việc ban lãnh đạo thiếu thẳng thắn cũng khiến anh ấy phát điên – "thi thoảng", theo đúng lời anh nói – và anh cho rằng điều đó cũng ảnh hưởng "lớn" đến sự phát triển của công ty.

Nhưng anh cho biết: "Tôi đánh đổi công sức lấy một cuộc sống tuyệt vời. Đó là một thỏa thuận hời."

Giống như người bạn của chúng tôi, bạn cũng có thể ở lại và tìm cách chấp nhận hoàn cảnh của mình. Hoặc nếu bạn biết mình đã tới ngưỡng giới hạn có thể chịu đựng, hãy bắt đầu tìm kiếm một công việc khác. Mắc kẹt giữa hai phương án – ở lại và than phiền – là con đường tắt dẫn đến thứ địa ngục kinh khủng nhất ở nơi làm việc: tâm lý nạn nhân. Những người rơi vào trạng thái tự mình gây ra này thường coi họ là những vị anh hùng bị đè nén. Còn lãnh đạo coi họ là những kẻ cục mịch chuyên đi phá hoại. Đừng để lâm vào hoàn cảnh này.

Chỉ mình bạn mới biết cần ra quyết định nào. Chỉ cần chắc chắn rằng bạn sẽ chọn lấy cho mình một phương án.

60

Bạn có phải là người ghét sếp không?

Vợ chồng thôi thường xuyên gặp phải những vị sếp kém năng lực, phải chịu đựng những quyết sách ngu ngốc và sự thiếu chuyên nghiệp ở những công ty lớn nơi chúng tôi làm việc. Tại sao lại khó tìm được một nhà quản lý để có thể kính trọng, học tập và noi gương đến vậy?

- BARRINGTON, ILLINOIS

Không có gì khó khăn đâu. Nhưng nó đòi hỏi một loại tư duy nhất định – loại tư duy mà có lẽ bạn sẽ khó tìm thấy ở bản thân. Và nếu đúng vậy, thì bạn không phải là ngoại lệ đâu.

Thực ra, tuần nào cũng vậy, chúng tôi đều đặn nhận được vài e-mail giống như bạn. Dĩ nhiên, cách dùng từ và chi tiết thì khác nhau, nhưng câu hỏi chốt lại luôn là vậy: Tại sao cả công ty chỉ có mình tôi là nhìn ra vấn đề?

Chúng tôi hiểu, có những ngày bạn cảm giác như tất cả mọi người xung quanh đều thật ngu ngốc. Suy cho cùng, các công ty đều do con người hợp thành, mà con người thì có thể mắc sai lầm, khen thưởng cho kết quả tầm thường, chơi trò chính trị, hoặc mắc phải vô số những khuyết điểm thường gặp trong các tổ chức. Nhưng quan điểm "mọi người đều ngu ngốc trừ tôi" là rất nguy hiểm. Nó không những là thủ phạm giết chết sự nghiệp của bạn, mà còn hết sức sai lầm. Bạn giải thích ra sao về ngành dịch vụ tài chính đầy sáng tạo và liên tục phát triển kia? Hay những thiên tài đột phá trong các ngành khoa học sự sống? Thực tế ở đây là: Ngày ngày có vô số công ty hoạt động tốt, thực hiện các hoạt động sáng chế, sản xuất, bán, phân phối hàng triệu sản phẩm/dịch vụ và mang về

hàng tỷ đô-la lợi nhuận nên không thể có chuyện nhà quản lý nào cũng là những kẻ đần độn được. Đơn giản là không thể có chuyện đó.

Vì lẽ đó, chúng tôi mới đề xuất rằng bạn nên ngẫm lại về lối tư duy của chính mình, tìm kiếm một thái độ khác giúp lý giải góc nhìn ảm đạm của bạn về thế giới đang làm việc. Nói thẳng ra, chúng tôi đang băn khoăn không biết có phải bạn là người ghét sếp không.

Rất hiếm người tự nhận mình là người ghét sếp – thường thì họ coi mình là những nạn nhân cao quý, dám "nói sự thật trước quyền lực". Hãy quên câu đó đi. Những người ghét sếp là một chủng loài tồn tại thật đấy. Họ làm việc ở đâu cũng vậy thôi – tập đoàn lớn, công ty gia đình nhỏ, liên doanh, phi lợi nhuận, báo chí hay cơ quan chính phủ. Người ghét sếp bước vào bất kỳ mối quan hệ nào với người có quyền lực hơn mình với tinh thần hoài nghi yếm thế bị dồn nén và thái độ tiêu cực đối với "hệ thống". Và tuy lý do đằng sau thái độ của họ có thể đa dạng, từ môi trường trưởng thành, tính cách cá nhân, cho đến xu hướng chính trị, những người ghét sếp đều nhất quán với nhau ở một điểm: Họ không có khả năng nhìn ra giá trị của bất kỳ ai xếp trên họ trong một hệ thống thứ bậc của tổ chức.

Điều thú vị là, những người ghét sếp trong bất kỳ tổ chức nào đều có xu hướng sẽ tìm thấy nhau, và một khi đã gom thành quân số đông, thường thì họ sẽ bày tỏ quan điểm khá thẳng thắn. Người ghét sếp cũng thường thuộc nhóm có chỉ số IQ cao. Đó là một điều đáng tiếc. Bởi thay vì sử dụng trí tuệ của mình để tìm kiếm ý tưởng mới giúp cải thiện phương pháp làm việc, người ghét sếp lại chỉ chăm chăm tập trung vào những khuyết điểm của tổ chức và sự ngu ngốc không hiểu nổi của lãnh đạo cấp cao hơn.

Dĩ nhiên, nhờ vào trí thông minh của mình, một số người ghét sếp cũng có sự thăng tiến trong sự nghiệp – nhưng chỉ trong một thời gian ngắn mà thôi. Thông thường, tổ chức sẽ cảm nhận được từ trường tiêu cực từ họ, và các vị lãnh đạo sẽ giữ khoảng cách với họ, hoặc tệ hơn.

Có thể bạn không phải là người ghét sếp. Nhưng câu hỏi của bạn ngụ ý như vậy. Vì thế, chúng tôi khuyên bạn hãy tự làm phép thử đối với bản thân. Có thực là tất cả mọi vị sếp mà bạn từng gặp đều có vấn đề không?

Hay đây là vấn đề mà bạn có thể khắc phục được – chỉ bằng cách đơn giản là mở rộng đầu óc của mình?

61

Tìm kiếm công việc sau nghỉ hưu

Tôi năm nay 58 tuổi, và khoảng hai năm trước, tôi bị ép phải "về hưu sớm" trên cương vị là một quản lý kinh doanh cấp trung. Kể từ đó tới nay, tôi chật vật mãi vẫn chưa quay trở lại cuộc chơi được, dù đã gửi đi rất nhiều đơn xin việc và nhờ cậy cả những người bạn có quan hệ rộng. Tôi làm được nhiều việc, và vẫn chưa sẵn sàng bỏ cuộc. Bước tiếp theo là gì đây?

- THÀNH PHỐ KANSAS, MISSOURI

Sau khi đã gõ cửa khắp các công ty truyền thống, vốn rõ ràng cho rằng ông quá già, quá xa lạ với cách làm việc của thế giới mới, hoặc quá nhiều vấn đề rắc rối để đưa vào đội ngũ nhân sự của mình, ít nhất ông còn lại một sự lựa chọn nữa: Tìm kiếm một công ty trong đó quyết định tuyển dụng ông không mang lại bất kỳ rủi ro nào.

Nói cách khác, ông cần một công việc với chế độ thù lao hoàn toàn linh động – trả thù lao theo công việc và không có mức lương cố định. Đúng vậy, những công việc như thế này nghe có vẻ là "lớp mẫu giáo" đối với một người kỳ cựu trong lĩnh vực kinh doanh như ông, nhưng với kinh nghiệm và hoài bão của mình, ông sẽ sớm được lên lớp thôi. Tất cả những gì ông cần lúc này là bước lọt qua cánh cửa đầu tiên đó – và chắc chắn, nó sẽ mở toang khi ông nói câu thần chú này với nhà tuyển dụng: "Hãy cho tôi cơ hội đi – tôi miễn phí kia mà."

62

Bạn có nghe thấy không?

Gần đây dường như bùng nổ hoạt động đào tạo lãnh đạo. Liệu có hiệu quả gì không?

- EDINBURGH, SCOTLAND

Nhìn chung là có. Dĩ nhiên, giá trị của nó còn phụ thuộc vào chất lượng của huấn luyện viên. Lĩnh vực này không có chương trình đào tạo cụ thể và cấp chứng chỉ cho những người tìm kiếm nó. Sẽ luôn có những gã lừa đảo, chỉ biết nói những điều mà bạn muốn nghe, hoặc không có năng lực lãnh đạo, chưa bao giờ ngồi vào vị trí lãnh đạo. Rõ ràng đó là những kẻ vô dụng.

Nhưng những huấn luyện viên giỏi có thể mang đến nhiều bài học quan trọng. Họ có thể nhìn thẳng vào mắt bạn và nói cho bạn biết những điều mà chưa ai từng nói, đặc biệt khi bạn là lãnh đạo. Những thông điệp như: Bạn không chịu lắng nghe, bạn quá đơn độc, hay bạn chỉ biết bợ đỡ ban giám đốc mà ức hiếp nhân viên. Họ có thể cho bạn biết rằng bạn đang dựa dẫm quá nhiều vào lời khuyên của một nhân viên không lấy gì làm thông minh, hoặc bất kỳ thông điệp khó lọt tai nào cần đến sự can đảm thực thụ mới phát ngôn ra được.

Thách thức đối với bạn là phải lắng nghe chúng. Bởi vì rốt cuộc, giá trị sau cùng của các chương trình đào tạo lãnh đạo – nếu được thực hiện đúng – phụ thuộc vào khả năng lĩnh hội của bạn.

Công ty tư nhân

Về vấn đề làm việc cho gia đình

Trước khi viết cuốn Winning, chúng tôi thường chỉ trả lời qua loa những câu hỏi về các công ty tư nhân vì cho rằng các công ty này, do có đặc điểm nổi bật là các mối quan hệ gia đình phức tạp và không có các "quy trình hợp lý" truyền thống, nằm ngoài lĩnh vực chuyên môn của chúng tôi. Nhưng sau khi cuốn sách được xuất bản, chúng tôi rất lấy làm phấn khởi khi phát hiện ra rằng Winning lại giúp ích cho nhiều công ty tư nhân đến vậy, và từ đó chúng tôi bắt đầu dành thêm nhiều thời gian với các chủ sở hữu và nhà quản lý thuộc nhóm này. Đúng vậy, công ty tư nhân có những vấn đề đặc thù khác biệt. Nhưng như phần sau đây của cuốn sách cho thấy, họ cũng có chung một mục tiêu với thế giới kinh doanh, và đôi khi là với sự nhiệt tình và đam mê nhiều hơn: Tạo ra một công ty tốt hơn cho thế hệ sau.

63

Nhưng còn ngày mai thì sao?

Tôi làm việc cho bố, nhà sáng lập một công ty gia đình rất thành công với một đội ngũ quản lý tuyệt vời. Vấn đề ở đây, tuy bố tôi là một nhà lãnh đạo xuất sắc, nhưng ông lại không có kế hoạch đào tạo người kế nhiệm. Nhưng vì lợi ích của công ty cũng như của tương lai con cái chúng tôi, chúng tôi thực sự cần người kế nhiệm. Tôi có thể trình bày vấn đề này với ông ấy như thế nào để không gây ấn tượng rằng tôi muốn giành công ty vì mục đích vụ lợi?

- CHICAGO, ILLINOIS

Trước tiên, bạn không nhất thiết cần đến một kế hoạch xây dựng người kế nhiệm, mà bạn muốn có một kế hoạch như vậy.

Và đối với vấn đề này, bố của bạn – vốn là một nhà lãnh đạo xuất sắc – có lẽ đã có kế hoạch rồi. Chỉ là ông ấy chưa nói cho bạn biết mà thôi.

Dù trong trường hợp nào, bạn cũng đang có trải nghiệm giống như với một công ty đại chúng cổ điển thông thường, trong đó các kế hoạch xây dựng người kế nhiệm thường được giữ bí mật cho đến phút cuối. Ấy vậy mà không hiểu sao, các công ty này vẫn xoay xở tồn tại được từ đời vị CEO này sang đời vị CEO khác, và ban lãnh đạo của họ vẫn lên kế hoạch cho tương lai của con cái được. Do có ít thông tin, nên họ buộc phải vận dụng đến khả năng phán đoán của mình.

Đúng vậy, cuộc sống có thể dễ dàng hơn đối với bạn, và với *tất cả* các ứng viên CEO khác, nếu họ biết sớm hơn một chút về tương lai. Nhưng theo chúng tôi, có ít nhất ba lý do tại sao mọi chuyện lại hiếm khi xảy ra như vậy.

Thứ nhất, mọi người phát triển ở các tốc độ khác nhau. Một người kế nhiệm tiềm năng bắt đầu với những thành tích rực rỡ có thể lụi tàn dần theo năm tháng, và một người bắt đầu chậm có thể dần vươn lên. Một vị CEO cần đến ít nhất vài năm để có thể quan sát các ứng viên kế nhiệm trong nhiều công việc và môi trường kinh doanh khác nhau trước khi ra quyết định cuối cùng.

Thứ hai, đưa ra thông báo về người kế nhiệm quá sớm có thể khiến công ty lâm vào cảnh rối ren nếu không có kế hoạch dự phòng để thay thế những nhân tài chắc chắn sẽ rời đi khi công ty đã chọn được tân CEO. Những kế hoạch này cần có thời gian mới triển khai được.

Cuối cùng, nếu vị CEO đương nhiệm đang làm tốt công việc của mình và yên ổn – giống trường hợp bố bạn – thì ông ta dại gì mà muốn lên ngôi thái thượng hoàng ngay vì như thế quyền lực của ông ta sẽ bị san sẻ.

Vì thế, lời khuyên của chúng tôi là hãy cứ tin tưởng bố bạn. Theo những chi tiết bạn nêu trong thư mà bạn yêu cầu chúng tôi không in hết ra, thì ông ấy là người đáng nể đấy. Công ty gia đình của bạn hoạt động trong một lĩnh vực cạnh tranh khốc liệt, nhưng ông ấy vẫn lèo lái được nó bằng sự thông tuệ và kỹ năng xuất sắc trong nhiều thập niên qua, và nó vẫn đang trên đà phát triển. Ông ấy đã xây dựng được một đội ngũ lãnh đạo giỏi và được tất cả mọi người kính trọng. Vậy thì dĩ nhiên, ông ấy không phải kẻ ngốc trong chuyện chọn người kế nhiệm đâu. Ông ấy có lý do để bạn phải chờ đợi đấy, và nếu ông ấy đúng là người lãnh đạo xuất sắc như vậy, thì rồi sẽ đến lúc bạn hiểu thôi.

64
Chủ nghĩa gia đình trị

Gần đây tôi được tuyển vào làm quản lý trong một công ty gia đình. Cấp trên của tôi, phó chủ tịch phụ trách marketing, là vợ của CEO. Bà ấy chưa từng học đại học, không có kinh nghiệm marketing, nhưng lại săm soi quản lý tỉ mẩn công việc của từng người, kể cả những người có bằng MBA như chúng tôi. Tôi vừa biết được rằng vài người giỏi đã bỏ cuộc vì bà ấy, và bà ấy sẵn sàng sa thải bất kỳ ai không đồng ý với mình, và ông chồng hoàn toàn ủng hộ. Tôi không muốn bỏ cuộc, nhưng làm sao có thể xử lý tình huống gia đình trị bị đi quá đà như thế này?

- AUSTIN, TEXAS

Chúng tôi không muốn hỏi khó bạn, nhưng bạn ở quái đâu trong quá trình tuyển dụng cho vị trí này vậy?

Sở dĩ chúng tôi hỏi như vậy là vì có lẽ bạn phát hiện thông tin này hơi muộn trong khi lẽ ra nó phải nằm trong danh mục những điều cần tìm hiểu khi cân nhắc công việc ở một công ty gia đình. Những thông tin như: Có bao nhiêu người họ hàng muốn bạn được bổ nhiệm, và liệu có gì nguy hiểm không khi bất đồng ý kiến với người thân nào đó của vị CEO.

Chúng tôi không có ý nói rằng nên tránh làm việc trong các công ty gia đình. Những tổ chức dạng này, vốn chiếm một phần quan trọng trong nền kinh tế, mang lại những công việc rất tốt.

Nhưng khi quyết định làm việc cho một công ty gia đình, bạn phải nhận thức được rằng mình đang chấp nhận một thỏa thuận đặc biệt. Và mọi thỏa thuận đều có cái được cái mất.

Trong trường hợp này, cái được là có thực. Công ty gia đình mang

lại cho bạn bầu không khí hợp tác và thân mật hiếm khi tìm thấy được trong các môi trường công ty thông thường, và ở trạng thái tốt nhất, các nền văn hóa ở đây thường mang tính cá nhân và đầm ấm. Nhân viên có thể có cảm giác như người một nhà, chứ không phải là những con số thống kê, và các cấp quản lý (như bạn chẳng hạn) thường có cơ hội tiếp cận trực tiếp với cổ đông và người có thẩm quyền ra quyết định. Bạn có thể thực sự cảm thấy mình là một phần của cuộc chơi.

Cái mất cũng rất thực, như bạn đang thấy bây giờ. Bởi vì khi tham gia vào một công ty gia đình, đặc biệt là công ty có quy mô nhỏ hoặc vừa, bạn thường phải từ bỏ quá trình phân xử giúp thực thi sự công bằng ở các tổ chức được điều hành chuyên nghiệp. Nói như thế không có nghĩa là các công ty đại chúng thì không có tình trạng chuyên quyền, những vị sếp ưa bắt nạt hay thiên vị. Nhưng các biện pháp kiểm soát ở hầu hết các công ty đại chúng, chẳng hạn các cuộc khảo sát sự hài lòng của nhân viên và quyền lực cao hơn của bộ phận nhân sự, sẽ mang đến cho nhân viên cảm giác rằng có cách để tiếng nói của họ được người khác nghe trong những cuộc xung đột.

Cách duy nhất để xử lý tình trạng thiếu sự phân xử tại các công ty gia đình là chuẩn bị sẵn tinh thần. Ngay cả khi mọi việc thuận lợi, nhân viên cũng luôn phải có chiến lược rút lui. Và nếu bạn đang cân nhắc việc tham gia vào đó trên cương vị CEO, hay thậm chí là quản lý cấp cao, đừng vội hành động khi chưa thỏa thuận trước được một gói bồi thường thôi việc.

Với trường hợp của bạn thì sao? Có vẻ bạn không có hợp đồng nào cả, và bạn nói không muốn bỏ cuộc. Điều đó có nghĩa sự lựa chọn duy nhất ở đây là phải thích nghi thôi. Bạn phải tìm ra cách nào đó để làm việc được với vợ của CEO. Hãy quên chuyện học vấn hay bằng cấp đi – bà ấy vẫn là cấp trên của bạn. Vì thế, hãy tạm kiềm chế mong muốn tạo sự thay đổi hay lên tiếng thẳng thắn, hãy cho bà ấy cơ hội hiểu thêm và tin tưởng bạn hơn.

Đúng vậy đấy, sự tìm hiểu kỹ lưỡng trong quá trình tuyển dụng có thể đã cảnh báo được cho bạn, và có lẽ bạn cũng đã tránh được vấn đề này. Nhưng chuyện đó bây giờ là quá muộn rồi. Chủ nghĩa gia đình trị mà bạn đang gặp là một phần tất yếu trong thỏa thuận khi bạn tham gia vào một công ty gia đình.

Hãy tận hưởng những lợi ích ở đó khi còn có thể.

65

Hệ quả của việc bán công ty

Sau 61 năm hoạt động trên cương vị một công ty gia đình, công ty tôi vừa được bán lại cho một tập đoàn trị giá 250 triệu đô-la. Chúng tôi vẫn giữ lại tên, hoạt động như một đơn vị kinh doanh độc lập, và mọi người vẫn giữ được công việc. Về cơ bản, mọi chuyện vẫn như vậy, nhưng chúng tôi biết là không phải thế. Tôi (chủ tịch công ty) và đội ngũ nhân viên có thể thực hiện những bước điều chỉnh nhanh và phù hợp nào để thích nghi với thế giới mới của mình?

- BRIDGEPORT, CONNECTICUT

Xin chúc mừng... và xin chúc mừng. Lời chúc mừng đầu tiên là dành cho thương vụ mua lại này – bạn và đội ngũ lãnh đạo có lẽ đã đàm phán rất tốt, và mọi người nên cảm thấy tự hào về những phần thưởng tài chính đã nhận được cho việc xây dựng một công ty được thị trường yêu mến.

Lời chúc mừng thứ hai là dành cho việc bạn đã nhận thức được rằng tuy mọi việc có vẻ vẫn như cũ, nhưng tất cả đều thay đổi rồi. Các bạn đã bị mua lại. Bây giờ bạn và đội ngũ phải làm việc cho người khác. Và dù người đó có quý mến các bạn ra sao, họ vẫn sẽ có cách thức làm việc riêng. Bộ phận nhân sự sẽ có cách đánh giá nhân viên khác. Bộ phận tài chính sẽ có cách lập số liệu khác. Và cứ thế, sẽ có những quy trình, chính sách và thủ tục mới.

Như vậy, để trả lời câu hỏi của bạn, thì cách nhanh chóng và phù hợp nhất để thích nghi là: ủng hộ. Bạn không nhất thiết phải tự kiềm chế mình. Nhưng bạn nên có thái độ tích cực về sự thay đổi đang diễn ra, và những lời nhận xét nên mang tính xây dựng. Đừng than thở những câu như "Nhưng chúng tôi vẫn thường làm thế này" hay "Ngày xưa tốt đẹp biết bao nhiêu." Xin nói thẳng, bạn

đã từ bỏ những điều đó khi quyết định bán công ty rồi.

Chúng tôi nhận ra rằng bị mua lại là một trong những sự xáo trộn gây nhiều tổn thương nhất mà một công ty có thể trải qua. Với cá nhân bạn, sự bù đắp về tài chính có thể giúp xoa dịu tình hình. Nhưng nếu bạn muốn đội ngũ và tổ chức của mình phát triển, thì thông điệp bạn đưa ra phải hết sức đơn giản. Quá khứ đã qua rồi – hãy giang tay đón nhận tương lai mới.

66

Đưa người bên ngoài vào

Tôi là nhà sinh hóa 29 tuổi, làm việc trong một công ty nhỏ do bố tôi thành lập 32 năm trước. Thời gian gần đây chúng tôi không phát triển nhiều, và tôi lo sợ rằng công ty sẽ phá sản. Bố con tôi không có kinh nghiệm quản lý và dường như chúng tôi không thể biến ước mơ trở thành sự thực. Liệu có ích gì không nếu tôi theo học một chương trình MBA hoặc cập nhật kiến thức chuyên môn?

- VITORIA, BRAZIL

Ít khả thị. Vấn đề mà bạn đang đối mặt là quá lớn và thời gian lại quá ngắn. Thay vào đó, hãy chấp nhận rằng bạn đã bước vào giai đoạn bước ngoặt trong quá trình tiến hóa của nhiều công ty khởi nghiệp và công ty gia đình. Một công nghệ hoặc sản phẩm độc đáo, cộng với niềm đam mê và động lực, chỉ có thể đưa bạn tiến xa đến đây. Bây giờ bạn cần đến sự hỗ trợ – từ bên ngoài.

Đừng sợ. Hãy ra ngoài và tìm về một vị CEO giỏi. Đúng, bước này có thể là điều đau đớn đối với các chủ sở hữu và doanh nhân như trong tình huống của bạn, nhưng nó thường chỉ gây khó khăn ở giai đoạn đầu, khi bạn tìm kiếm và thỏa thuận về các vai trò và mối quan hệ mới. Sau đó, mọi chuyện có thể khởi sắc vì người bên ngoài, với kinh nghiệm và khao khát kiến tạo sự thay đổi, sẽ tìm ra con đường phát triển mà bấy lâu nay bạn vẫn chưa thấy.

Một cách tình cờ, bạn đang ở vào một vị trí may mắn. Nhân tài mà bạn cần có thể đến từ chính lĩnh vực hoạt động của bạn. Các hãng dược lớn cũng có những vấn đề riêng về phát triển. Và do đó, rất nhiều vị lãnh đạo tài năng sẵn sàng nắm lấy cơ hội làm cuộc chuyển mình cho một công ty công nghệ sinh học gia đình đang trong cảnh lao đao.

Dĩ nhiên, để thu hút được một tác nhân thay đổi như vậy, bạn sẽ phải từ bỏ điều gì đó. Chẳng hạn, hai bố con bạn có thể sẽ phải rút lui khỏi việc quản lý các hoạt động hằng ngày, tuyển dụng và lên kế hoạch chiến lược. Bạn cũng sẽ phải san sẻ bớt một phần tài sản. Không thể mời một CEO tài năng bên ngoài vào mà không trao cho họ phần nào lợi ích. Tin tốt là, nếu tài năng mới này làm tốt, tất cả đều sẽ giành phần thắng cùng với sự phát triển thăng hoa của công ty, cả về mặt tài chính và các khía cạnh khác.

Đúng, buông bỏ có thể là một quyết định đáng sợ. Nhưng thực ra không có gì đáng sợ cả, vì hai bố con bạn vẫn sẽ giữ vai trò kiểm soát đa số đối với công ty. Nhiệm vụ của bạn chỉ là sử dụng quyền kiểm soát đó sao cho hợp lý mà thôi.

Hãy nhớ, bạn thuê nhân tài về không phải để tuân lệnh bạn – mà là để cứu vớt bạn!

Thắng và thua

Vì sao kinh doanh lại tốt

Winning ra mắt trong giai đoạn chu kỳ kinh doanh của thế giới nhiều biến động. Bong bóng công nghệ vừa vỡ, gây ảnh hưởng lớn đến niềm tin trong hệ thống; sự trỗi dậy của chủ nghĩa khủng bố khiến các thị trường trải qua một đợt chao đảo mới và có lẽ sự bất an này còn kéo dài; và các vụ bê bối trong các tập đoàn lớn liên tiếp bị phát giác. Sau hơn một thập niên thị trường ồ ạt tham gia vào lĩnh vực kinh doanh, đột nhiên bây giờ mọi thứ lắng lại. Không có sự phát triển, không có sự chắc chắn, không có niềm tự hào.

Quan niệm cuối cùng – rằng bản chất của kinh doanh là xấu – là sai lầm tai hại nhất, thậm chí là nguy hiểm nhất cho tương lai của một xã hội lành mạnh.

Trong nhóm các câu trả lời cuối cùng này, chúng tôi sẽ giải thích tại sao.

67

Mức lương của Sox10

Có phải môi trường pháp lý mới tại Mỹ, khởi phát từ những vụ bê bối lớn trong các tập đoàn, đang làm lung lạc tinh thần doanh nhân và làm cùn đi những mũi nhọn cạnh tranh của nó?

- NEW YORK

Không, nhưng chúng ta phải cẩn trọng hơn về sau.

Không ai phủ nhận rằng năm 2001, hai sự kiện lớn đã gây tác động mạnh mẽ đến môi trường kinh doanh ở Mỹ. Thứ nhất, hàng loạt vụ bê bối trong các tập đoàn bị đưa ra trước ánh sáng vào năm đó dẫn đến việc thông qua Đạo luật SOX, với vô số các quy định mang tính hạn chế đối với hoạt động báo cáo tài chính cùng những hình phạt nghiêm khắc kèm theo dành cho người vi phạm. SOX là lời răn đe trước những hoạt động có yếu tố rủi ro cao. Và tuy những yêu cầu của đạo luật này ảnh hưởng đến mọi công ty, các công ty quy mô nhỏ với nguồn nhân lực hạn chế và dòng tiền eo hẹp chắc chắn sẽ cảm nhận được rõ nét nhất gánh nặng của các khoản chi phí trội thêm.

Thứ hai là sự kiện Khủng bố ngày 11/9 dẫn đến những quy định nghiêm ngặt mới về nhập cư. Tuy có thể hiểu được lý do cho sự ra đời của chúng, song những quy định này vô tình đã ảnh hưởng đến một điều khoản thị thực gọi là H-1B, khiến người lao động nước ngoài có trình độ, tức là những doanh nhân tương lai, khó ở lại Mỹ sau khi hoàn tất chương trình học.

Cả SOX và H-1B đều mang lại những hệ quả ngoài mong muốn, lẽ ra đã có thể thực sự làm suy giảm số lượng và nền văn hóa doanh nhân tại Mỹ. Nhưng đến nay chúng vẫn chưa mang lại hệ quả nào như vậy. Dưới đây là lý do.

Hãy bắt đầu với SOX. Chắc chắn sự ra đời của SOX là cần thiết. Giới đầu tư rất mong muốn được thấy Chính phủ Mỹ khẳng định quyết tâm giữ cho môi trường kinh doanh ở đây được trong sạch và công bằng. SOX đã làm được điều đó, và như thế thật tuyệt. Nhưng bất kỳ đạo luật nào qua cửa Thượng viện Mỹ với tỷ lệ phiếu bầu 99-0 đều là thái quá – và SOX cũng như vậy.

Tuy nhiên, chúng ta cũng đã bắt đầu nhận ra rằng những biện pháp hạn chế thẳng thừng của SOX tạo điều kiện để các tổ chức điều tiết đưa ra được những phán quyết hiệu quả. Ủy ban Chứng khoán và Sàn Giao dịch Mỹ (SEC) đã đánh giá và điều chỉnh kỹ lưỡng các phần trong SOX. Sự bình thường và trạng thái cân bằng đang bắt đầu quay trở lại trong hệ thống.

Về đạo luật nhập cư mới, tình hình không được khả quan như vậy. Thực ra, năm 2004, Chính phủ Mỹ đã cắt giảm 2/3 lượng người nước ngoài theo diện H-1B được nhập tịch vào Mỹ – từ 195.000 người xuống còn 65.000 người. Trong những chuyến thăm gần đây tới hàng chục trường kinh doanh trên khắp nước Mỹ, chúng tôi được nghe rất nhiều lời than thở về những khó khăn mà quy định này gây ra, và không chỉ bản thân người trẻ mới than phiền, các vị giáo sư cũng lên tiếng, vì họ muốn giúp học sinh của mình đạt được giấc mơ khởi nghiệp trên đất Mỹ.

Dù vậy, SOX là một ví dụ tiêu biểu cho thấy một đạo luật cần thiết nhưng thái quá trong hệ thống nước Mỹ có thể được điều chỉnh lại cho phù hợp với thực tế thị trường, và có vẻ điều tương tự cũng sẽ xảy ra với vấn đề nhập cư. Nước Mỹ chủ yếu được xây dựng dựa trên con tim, khối óc và mồ hôi của những người mới đến và quốc gia này phải tiếp tục hưởng lợi từ dòng chảy nhập cư tốt nhất, xuất sắc nhất của tương lai thông qua những cánh cửa mở rộng đối với mọi ngóc ngách trên thế giới.

Nhưng dù quá trình chuyển hướng sang các quy định nhập cư cởi mở hơn đang diễn ra chậm chạp, nước Mỹ vẫn sở hữu trong tay ba lợi thế cạnh tranh lớn trên thị trường toàn cầu.

Thứ nhất, Chính phủ và nhân dân Mỹ đều nhiệt tình ủng hộ kinh doanh. Họ tin tưởng vào chủ nghĩa tư bản, và mọi khía cạnh trong hệ thống chính trị đều củng cố thêm cho niềm tin đó. Chính sách thuế tuy quan trọng nhưng không gây phiền toái. Những yêu cầu áp dụng các biện pháp bảo hộ bị thất thế trước những sáng kiến tự do thương mại.

Thứ hai, nền văn hóa Mỹ tôn vinh doanh nhân. Một số vị anh

hùng vĩ đại nhất của đất nước này bao gồm các nhà phát minh lớn, từ Thomas Edison và Henry Ford cho đến Bill Gates và Michael Dell. Và không có gì đáng xấu hổ khi bạn thông báo cho mọi người – trong đó có bố mẹ bạn – rằng "Tôi đang khởi sự kinh doanh trong một ga-ra." Thực ra, thông tin này khiến người khác ghen tị hoặc ngưỡng mộ hơn là chê bai.

Thứ ba, Mỹ có các thị trường vốn lớn và có khả năng sử dụng chúng để xây dựng nên các doanh nghiệp vĩ đại. Châu Âu, Nhật Bản và châu Mỹ Latin đều xếp sau Mỹ một khoảng cách lớn về nguồn vốn hoặc khát vọng, hoặc cả hai, để rót các nguồn lực vào các quỹ đầu tư mạo hiểm giúp mang lại sự sống cho các công ty khởi nghiệp ở mọi lĩnh vực ngành nghề. Tương tự, Mỹ cũng có số lượng lớn các quỹ cổ phần riêng với mục đích biến những bộ phận kinh doanh chậm chạp trở thành các tổ chức cạnh tranh năng nổ.

Ở Mỹ, những doanh nhân có ý tưởng hay không đi xin tiền kinh doanh. Thay vào đó, họ bị theo đuổi đến mức thường là tiền đầu tư thì nhiều mà ý tưởng hay lại thiếu.

Rất đơn giản, Mỹ là sân chơi của các doanh nhân, và ngay cả những quy định thái quá cũng không thể tước khỏi nó niềm hứng khởi, nguồn năng lượng, sức mạnh hay tinh thần.

68

Thuyết âm mưu về bữa tiệc cocktail

Các vị có cho rằng các tập đoàn lớn bị nạn chính trị văn phòng – hội chứng "quan trọng không phải bạn biết cái gì, mà là bạn biết ai" – hoành hành nhũng nhiễu đến độ nhiều người phải khúm núm trước những người có tác phong phù hợp nhất định nào đó không?

- BILLERICAY, ESSEX, ANH

Chính trị văn phòng luôn tồn tại, nhưng sẽ là hơi quá nếu nói rằng các tập đoàn lớn bị vấn nạn đó "hoành hành". Nhiều công ty khắp nơi trên thế giới – các công ty thành đạt – đều cố gắng hết sức để loại bỏ nó mỗi ngày. Thực ra, họ rất mong loại bỏ được nó. Vì sao? Vì bất kỳ nhà quản lý có đầu óc nào cũng đều biết rằng công ty sẽ giành chiến thắng khi những người làm việc tốt nhất – chứ không phải những người "có tư thế, tác phong phù hợp nhất định nào đó" – được lắng nghe và thăng tiến. Bạn không cho rằng Microsoft vươn mình trở thành công ty máy tính thành công nhất trên thế giới trong khi ban quản lý cấp cao của họ đầy rẫy những kẻ trì độn hay bợ đỡ, phải không nào? Hay là Procter & Gamble áp dụng lối tiếp cận mới về đổi mới sáng tạo vì họ đã bổ nhiệm một loạt những kẻ đầu đất giỏi luồn cúi, phải không nào? Không thể có chuyện đó. Các công ty này, và hàng nghìn, hàng nghìn công ty khác như họ, đạt được nhiều thành tích đáng tự hào vì họ chủ trương chế độ nhân tài, trong đó trí tuệ và nỗ lực quan trọng hơn việc ai là người cùng uống cocktail với sếp vào tuần trước.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, chính trị văn phòng chủ yếu là lãnh địa của ba loại nhân viên. Thứ nhất là những người ghét sếp.

Đây là những cá nhân có thái độ bất mãn thường trực với lãnh đạo ở hầu hết mọi tổ chức, vì bẩm sinh họ đã có sẵn sự khinh miệt đối với người ở vị trí quyền lực. Đó chỉ đơn thuần là một phần trong con người tự nhiên của họ. Ngày ngày họ đi làm chỉ để tìm kiếm những cuộc đấu đá trong nội bộ ban lãnh đạo cấp cao, và một phần trong chiến lược của họ là loan tin rằng một kẻ trì độn vô giá trị nào đó được nâng đỡ vì "có quan hệ". Loại thứ hai là những người năng lực kém, lợi dụng chính trị văn phòng để biện giải cho những thiếu sót của bản thân. Họ mới xứng đáng được thăng chức, nhưng Mary lại được bổ nhiệm chỉ vì cô ta học cùng trường với em trai của ông chủ, và những lý do đại loại như vậy. Loại thứ ba là những người không làm việc hết công suất, họ đâm ra thấy nhàm chán, mà như người xưa vẫn nói, "nhàn cư vi bất thiện."

Với những loại người như vậy đứng đằng sau tạo nên chính trị văn phòng, có thể dễ dàng hiểu tại sao nó chủ yếu chỉ ảnh hưởng đến các công ty yếu kém. Các công ty tốt luôn hăng hái tìm mọi cách để loại bỏ những người như vậy, hoặc sửa sai ngay cho họ. Nói như vậy không có nghĩa là họ thành công hoàn toàn, nhưng họ chưa bao giờ ngừng cố gắng.

69

Nên nói gì với con cháu?

Sau một sự nghiệp thành công và mãn nguyện trên cương vị một kỹ sư và nhà quản lý, tôi đang sắp đến độ tuổi được đàn cháu tìm đến xin lời khuyên về con đường học vấn và sự nghiệp của chúng. Nếu ở vào địa vị tôi, các vị sẽ nói gì?

- MILWAUKEE, WISCONSIN

Mỗi lần nhận được câu hỏi như thế này, trong đầu chúng tôi lại hiện lên hình ảnh sống động về một người bạn được bố mẹ khuyến khích (nhưng theo lời kể lại của cô thì từ đúng là "thúc ép") trở thành bác sĩ hồi thập niên 1970. Ngày đó, sở hữu tấm bằng bác sĩ trong tay cũng ngang với trúng số độc đắc, và đi kèm với đó là sự kính trọng rất lớn của mọi người xung quanh. Và vậy đấy, cô bạn của chúng tôi đồng ý thực hiện kế hoạch đó. Với sự cổ vũ của bố mẹ, cô dũng cảm tiến bước.

Nhưng ngày nay, nghề kiếm sống của cô lại là chụp ảnh – và xin bổ sung thêm, cô có một cuộc sống rất vui vẻ. Cô đã từ bỏ sự nghiệp sau 20 năm trên cương vị chuyên gia thần kinh học ở độ tuổi 45 với một câu chốt hạ như thế này: "Cuộc sống quá ngắn ngủi để ngày ngày phải làm công việc mà bạn không hứng thú."

Và đó cũng là điều mà chúng tôi khuyên ông nên nói với các cháu của mình.

Ngày nay, chúng ta đã nhận thức được rằng mỗi thời đại lại có một điều để tôn vinh. Thập niên 1970, sinh viên đại học bị ép phải theo chuyên ngành địa chất để đón làn sóng cơ hội ngày càng gia tăng trong lĩnh vực khai thác dầu khí. Thập niên 1980, lĩnh vực tư vấn và ngân hàng đầu tư là những mỏ vàng của tương lai, và câu thần chú của thập niên 1990 là: "Lên Internet đi, các thanh

niên!" Nhìn chung thì không có gì xấu cả. Ngành dầu khí vẫn tiếp tục phát triển. Lĩnh vực tư vấn và ngân hàng đầu tư cũng không ngừng mở rộng, mang lại gia tài lớn cho không ít người. Và Internet, sau giai đoạn vỡ bong bóng ban đầu, đang ngày càng trở nên mạnh mẽ hơn.

Ngày nay, mọi mũi tên đều chỉ hướng đến các ngành công nghệ sinh học, công nghệ nano, công nghệ thông tin và các ngành giao thoa giữa chúng. Đó có thể là hướng phát triển và là nơi tập trung nhiều hoạt động sôi nổi trong nhiều thập niên tiếp theo.

Nhưng dữ liệu chỉ quan trọng nếu như các cháu của ông tình cờ cũng say mê ngành khoa học hay công nghệ đến mức đối với chúng, có học bao nhiêu về các lĩnh vực này cũng chưa đủ.

Nếu chúng không hứng thú, thì nên nghe theo lời khuyên rút ra từ kinh nghiệm xương máu của cô bạn chúng tôi: Sự nghiệp duy nhất đáng theo đuổi là sự nghiệp khiến bạn cảm thấy đam mê.

Vì vậy, ông hãy chia sẻ với các cháu mình về xu hướng phát triển trong tương lai, nhưng đừng quên chân thành khuyên chúng rằng nên làm những gì chúng yêu thích. Hãy bảo chúng theo đuổi sự nghiệp nào thu hút con tim, khối óc và tâm hồn chúng, đồng thời mang lại ý nghĩa cho cuộc sống của chúng. Hãy cho chúng biết rằng tiền bạc rốt cuộc rồi cũng đến, mà nếu tiền không đến, thì chúng vẫn sẽ có trong tay dư dả những thứ mà tiền bạc không thể nào mua được.

Và rõ ràng, như vậy là hạnh phúc rồi.

70

Tạm biệt, thành cát tư hãn!

“Ta chiến thắng chưa đủ, mà mọi người khác phải thua nữa” – đây là câu nói được cho là của Thành Cát Tư Hãn và đôi khi vẫn được những nhân vật quan trọng trong thời đại của chúng ta trích dẫn lại. Trong thế giới kinh doanh siêu cạnh tranh và khốc liệt ngày nay, các vị có suy nghĩ gì về quan điểm trên?

- STILLWATER, OKLAHOMA

Thật vớ vẩn, dĩ nhiên, vì đó không phải là cách vận hành thông thường của thế giới kinh doanh, và đó cũng không phải là cách nên theo.

Chắc chắn bạn sẽ không ngồi một chỗ và chúc phúc cho các đối thủ của mình. Tất cả những người làm kinh doanh có đầu óc cứng rắn đều khao khát giành chiến thắng – họ muốn có được doanh số cao nhất, thị phần lớn nhất, biên lợi nhuận cao nhất...

Nhưng những người làm kinh doanh có đầu óc cứng rắn cũng nhận ra rằng tuy phiền toái, nhưng đối thủ cạnh tranh cũng có vai trò riêng. Họ giúp bạn mài sắc sự tập trung. Họ giúp duy trì cơn đói và sự mãnh liệt ở bạn. Và những đối thủ mạnh nhất giúp nâng cao tiêu chuẩn hoạt động ở mọi khía cạnh, từ đổi mới sáng tạo cho đến giao hàng.

Thiếu vắng sự cạnh tranh, các công ty sẽ trở nên lười nhác và mập phì. Ví dụ thực tế: Mọi thực thể độc quyền quan liêu trên thị trường đều đã sụp đổ, chủ yếu là do sự tự mãn và thói kiêu ngạo xuất phát từ việc muốn gì được nấy.

Vì vậy, có thể bạn không muốn đối thủ giành chiến thắng, nhưng khác với Thành Cát Tư Hãn, bạn sẽ cần có họ tồn tại xung quanh.

Điều đó là tốt cho khách hàng, cho bạn (dĩ nhiên là kèm theo một số điều phiền toái), và tốt cho nền kinh tế nói chung.

Khi phân tích ở cấp độ cá nhân, câu nói này vẫn sai, ngay cả đối với những người tham vọng nhất. Chúng tôi không phủ nhận rằng tâm lý sung sướng trên nỗi đau khổ của người khác là có thật; do bản tính con người, có thể hiểu được cảm giác nhẹ nhõm (hay tệ hơn, hân hoan) khi thấy một đồng nghiệp ngã ngựa. Nhưng những người thành đạt nhất thường nỗ lực hết sức để loại bỏ thứ trực giác đó. Họ hiểu rằng, như lời nói của người xưa, ngọn nến của người khác tắt đi không khiến ngọn nến của họ sáng thêm chút nào. Có chăng, nó sẽ khiến cả căn phòng tối đi mà thôi.

Điều tuyệt vời nhất có thể diễn ra ở nơi làm việc – và trong cuộc sống – là được ở xung quanh những con người thông minh và tốt bụng. Cũng giống như với các đối thủ, bạn sẽ học hỏi được nhiều điều từ họ và nhờ họ mà cải thiện bản thân mình hơn. Khi họ làm tốt, bạn cũng sẽ làm tốt, có thể là nhờ noi gương họ hoặc nhờ được là một thành viên trong đội ngũ của họ.

Vì thế, có thể Thành Cát Tư Hãn đang theo đuổi điều gì đó vào 800 năm trước và chiến đấu chống lại các lãnh chúa khác trên thảo nguyên Mông Cổ mênh mông, nhưng trong thế giới ngày nay, dù với người bình thường hay nhân vật quan trọng, có lẽ đã đến lúc cho lời khuyên của ông nghỉ hưu được rồi.

71

Và người thất bại là...

Người ta nói nhiều về việc giành chiến thắng đến mức tôi không khỏi chột dạ, liệu trên thế giới này có chỗ nào cho những kẻ thua cuộc không? Chỉ một tỷ lệ nhỏ người thành công; vậy tất cả những người không thành công thì làm gì, đi tự tử hết sao?

- BANGALORE, ẤN ĐỘ

Câu hỏi mới kỳ lạ làm sao! Có lẽ bạn đang nhìn nhận chiến thắng thuần túy ở góc độ kinh tế rồi. Như thế không đúng đâu.

Chúng tôi nhìn nhận chiến thắng theo cách khác – nghĩa là đặt ra các mục tiêu cá nhân rồi hoàn thành chúng, và (quan trọng không kém) tận hưởng trải nghiệm trong khi làm điều đó. Chiến thắng không có gì liên quan – hoặc liên quan hoàn toàn – với công việc của bạn. Đúng, bạn có thể giành chiến thắng trên cương vị lãnh đạo điều hành một công ty, nhưng bạn cũng có thể giành chiến thắng một cách có ý nghĩa trên cương vị một người thợ mộc, một giáo viên dạy toán hay một ca sĩ chuyên hát phục vụ đám cưới. Bạn có thể giành chiến thắng trong việc kiếm ăn nuôi gia đình, chăm sóc bố mẹ già hoặc là một người bạn tốt – miễn đó là những ước mơ mà bạn tự chọn lấy cho mình. Thực ra, người giành chiến thắng vinh quang nhất trên thế giới là người có thể trả lời có cho câu hỏi sau: "Tôi có đang sống cuộc đời mà mình lựa chọn không?"

Một trong những người chiến thắng lớn nhất mà chúng tôi biết có lẽ lại không thỏa mãn được định nghĩa về chiến thắng theo khía cạnh kinh tế của bạn. Bác sĩ Jim O'Connell tốt nghiệp Trường Y Harvard. Thay vì theo đuổi một sự nghiệp danh giá và giàu sang, suốt 22 năm qua, tối nào ông cũng lái xe tải chạy quanh Boston để chăm sóc sức khỏe cho những người vô gia cư. Ông sống đơn giản;

tiền bạc không thành vấn đề đối với ông. Vậy nhưng cuộc sống của Jim lại tràn ngập niềm vui, và ông nhận được sự yêu mến của tất cả những người có may mắn biết ông, từ những người sống ngoài đường phố cho đến các vị thượng nghị sĩ.

Chiến thắng và thất bại đều không thể định lượng bằng những con số. Chúng là những trạng thái của tâm trí, và thất bại chỉ diễn ra khi bạn bỏ cuộc. Khi được nhìn ở góc độ này, thế giới có thể có vô số người chiến thắng, và có chỗ cho tất cả bọn họ.

72

Wal-mart có gì đúng?

Wal-Mart là thế lực tốt hay xấu trên thế giới?

- EXETER, NEW HAMPSHIRE

Trong những tháng gần đây chúng tôi ngày càng nghe thấy nhiều hơn câu hỏi này, nhưng có lẽ câu hỏi chứa nhiều cảm xúc nhất là của một học sinh cấp ba như đã trích dẫn ở trên, nhưng kèm theo lời nhận xét: "Các vị nói rằng kinh doanh là có lợi cho xã hội – nhưng Wal-Mart đã hủy hoại xã hội."

Hủy hoại? Không thể nào.

Nghe này, Wal-Mart là một công ty vĩ đại. Có lẽ dùng từ "vĩ đại" ngày nay là không được phù hợp lắm và có thể làm mếch lòng nhiều người, nhưng đúng vậy đấy. Wal-Mart giúp đỡ các cá nhân, cộng đồng và các nền kinh tế cùng phát triển thịnh vượng.

Đúng, Wal-Mart là một công ty đồ sộ và ngày càng đồ sộ hơn. Đúng, mô hình kinh doanh của họ đang đe dọa các đối thủ, và sức mua của họ khiến các nhà cung cấp phải hoảng sợ. Nhưng tất cả những điều đó không khiến Wal-Mart trở thành *xấu*. Nó chỉ khiến cho Wal-Mart trở thành mục tiêu béo bở cho những người chỉ trích mà vì những lý do nào đó chỉ mình họ mới hiểu, không chịu thừa nhận rằng Wal-Mart, theo nhiều cách khác nhau, đã giúp cải thiện cuộc sống của nhiều người.

Chúng ta hãy bàn đến các cá nhân. Trước tiên và rõ ràng nhất, giá cả ở Wal-Mart mang lại tác động tích cực lớn đến chất lượng đời sống của hàng triệu người tiêu dùng. Không nhà bán lẻ nào có thể cung cấp nhiều sản phẩm tốt với mức giá rẻ như vậy, từ đồ thực phẩm, văn phòng phẩm, thuốc, cho đến nội thất. Và nhờ đó, Wal-

Mart giúp giữ cho mức chi tiêu của các hộ gia đình ở mức thấp mà không có chương trình xã hội hoặc chương trình chính phủ nào dám nghĩ tới.

Thêm nữa, Wal-Mart còn giúp các cá nhân ở khía cạnh dài hạn và nhiều hứng khởi hơn. Họ mang đến cho các nhân viên của mình nhiều cơ hội thăng tiến lớn, kể cả những người có trình độ học vấn khiêm tốn. Ở Wal-Mart không thiếu những câu chuyện về các nhân viên với xuất phát điểm là công nhân hay thu ngân nhờ nỗ lực mà vươn lên các vị trí quản lý. Và song hành với sự phát triển trên quy mô quốc tế của Wal-Mart, chúng ta giờ đây có thể thấy được những cung đường sự nghiệp thú vị, bắt đầu trong mảng hàng hóa ở Texas, chuyển sang mảng hậu cần ở Arkansas, và kết thúc ở các vị trí lãnh đạo các bộ phận lớn ở châu Âu và châu Á. Chỉ quân đội mới có thể sánh kịp Wal-Mart trong khía cạnh cung cấp các chương trình đào tạo và cơ hội cho các cá nhân vốn không có bất kỳ cơ hội nào khác để thoát khỏi cuộc sống được bữa nay lo bữa mai và bước chân vào thế giới của những triển vọng.

Dĩ nhiên, giá thành thấp và lực lượng lao động lớn của Wal-Mart có tác động tích lũy đến các nền kinh tế địa phương và quốc gia nơi công ty này hoạt động. Giá thành thấp giúp kiềm chế lạm phát, đồng thời duy trì sức mua cao.

Như vậy là xấu sao?

Một số nhà phê bình khẳng định rằng Wal-Mart làm suy yếu nền kinh tế Mỹ bằng cách chặn cửa phát triển của các công ty nhỏ, thậm chí cơ hội sinh tồn cũng yếu ớt. Nhưng lời khẳng định đó là vô lý. Trên cương vị là một đối thủ cạnh tranh, Wal-Mart thực sự không thể bì được với các công ty khởi nghiệp công nghệ vốn là huyết quản của nền kinh tế Mỹ – những công ty công nghệ nhỏ đầy tiềm năng ở Thung lũng Silicon, các phòng thí nghiệm công nghệ sinh học tân tiến ở Boston và California, các công ty Internet đầy sáng tạo nổi lên khắp nơi. Đối với các công ty khởi nghiệp truyền thống hơn – tức các công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất – có chăng, họ còn nhận được sự hỗ trợ của Wal-Mart, vì tập đoàn này đã chứng minh rằng họ sẵn sàng trao cơ hội cho các doanh nhân đủ dũng cảm tham gia vào cuộc chơi này của họ. Chẳng hạn, chúng tôi biết trường hợp về Tâm Trần, một nữ doanh nhân ở Miami với công ty cung cấp thuốc dưỡng móng tay Anise Cosmetics; sở dĩ cô có thể đưa công ty quy mô nhỏ này trở thành một hiện tượng thành công trên cả nước Mỹ là vì Wal-Mart có đủ nguồn lực và kiến thức để chớp lấy cơ hội về dòng sản phẩm độc đáo của cô. Hai vị lãnh đạo từ Wal-Mart còn hỗ trợ Tâm Trần xây

dựng thông điệp marketing và cải thiện chất lượng bao bì trước khi tung sản phẩm ra hệ thống 1.400 cửa hàng của Wal-Mart. "Họ rất sáng tạo và chủ động trong công việc với tôi," mới đây cô viết cho chúng tôi như vậy. "Không nhà bán lẻ nào khác chịu dành thời gian để cân nhắc đến chúng tôi. Họ rất công bằng và chuyên nghiệp."

Như vậy, có lẽ Wal-Mart không hề triệt đường sống của các doanh nhân. Nhưng theo lời của các nhà phê bình khác, với các cộng đồng thì sao? Chẳng phải Wal-Mart đã quét sạch các cửa hàng nhỏ lẻ ở địa phương – các cửa hàng bán thuốc, ổ cứng, đồ nội thất và thực phẩm nhỏ lẻ – vốn quan tâm hơn nhiều đến khách hàng và nhân viên hay sao?

À há, đây là lối tư duy hoài cổ, luôn đau đáu nhớ về một quá khứ chưa từng xảy ra.

Đúng, Wal-Mart đồng nghĩa với cái chết của nhiều cửa hàng nhỏ lẻ địa phương. Đúng, ở một số cửa hàng như vậy, có thể khi khách hàng bước vào, họ sẽ được nhân viên đon đả gọi tên chào. Nhưng chính những vị khách hàng đó đã chủ động lựa chọn Wal-Mart khi công ty này mở cửa hàng ở cộng đồng của họ, bởi một lẽ hiển nhiên, giá rẻ có ý nghĩa với chất lượng đời sống nhiều hơn là những cái vẫy tay và những nụ cười. Ở đây không có âm mưu nào cả; tất cả chỉ là sự vận hành của thị trường tự do mà thôi.

Còn về quan điểm nhân viên ngày xưa được quan tâm hơn – vớ vẩn. Ở hầu hết các thị trấn nhỏ, chủ cửa hàng bao giờ cũng là người lái chiếc xe đẹp nhất, sống ở ngôi nhà sang trọng nhất, và là thành viên của câu lạc bộ những người giàu có trong vùng. Trong khi đó, nhân viên của ông ty không được dự phần vào số tài sản đó. Họ không có bảo hiểm nhân thọ, các lợi ích y tế khác, và chắc chắn họ cũng không được tiếp cận các chương trình đào tạo hay nhận được mức lương cao. Và rất hiếm chủ cửa hàng nào có kế hoạch phát triển hay mở rộng; cuộc sống của họ gần như đã cố định một cách êm ả rồi. Như vậy là tốt cho họ nhưng lại là sự hủy hoại đối với những nhân viên muốn theo đuổi các sự nghiệp để có hy vọng đổi đời.

Các nhà phê bình cũng khiển trách Wal-Mart vì đối xử tàn nhẫn với các nhà cung cấp. Họ nói rất khó để thương lượng với công ty "sở hữu" luôn cả kênh phân phối. Dù là xích đu hay món khô bò, hoặc là bạn bán cho Wal-Mart với những điều khoản do họ đặt ra, hoặc là bạn đừng mong bán cho ai.

Chúng tôi khẳng định rằng đây là một thực tế. Thị phần khổng lồ của Wal-Mart mang lại cho họ vị thế đáng kể trước các nhà cung cấp. Nhưng chẳng hạn, trong suốt hàng thập niên đàm phán với GE, Wal-Mart không bao giờ tỏ ra họ là những người mua vô đạo đức hay không công bằng. Họ chỉ đơn giản là cứng rắn và mạnh tay mà thôi. GE cũng giành vô số thắng lợi trong các cuộc đàm phán với Wal-Mart và chỉ để thua ở một số thương vụ mà thôi. Nhưng ngay cả thua cuộc cũng có lợi thế. Nó buộc GE phải nhìn nhận lại bản thân để xem họ có thể làm công việc của mình tốt hơn không – chẳng hạn, giảm chi phí sản xuất hay linh hoạt hơn trong cách thiết kế và đóng gói sản phẩm.

Cuối cùng, giá cả được duy trì ở mức thấp và khách hàng là người được hưởng lợi. Và đó vừa là động lực thúc đẩy Wal-Mart – khiến khách hàng luôn hài lòng – đồng thời lại vừa là lý do giúp họ không ngừng gia tăng doanh số và lợi nhuận.

Đúng vậy, sẽ có những trường hợp thương vong do thành công của Wal-Mart gây ra. Một số đối thủ chắc chắn sẽ sụp đổ trước mô hình kinh doanh của họ, và kéo theo đó là những công ăn việc làm bị mất đi. Nhưng nếu nhìn theo khía cạnh này, thì Wal-Mart không có gì khác biệt so với Toyota trong ngành sản xuất ô tô. Khi Toyota xuất hiện vào thập niên 1970, họ cũng từng bị kết tội làm đảo lộn hiện trạng. Nhiều thập niên trôi qua và đến nay, hầu hết mọi người đều thừa nhận rằng Toyota chỉ đơn giản là có cách kinh doanh tốt hơn mà thôi. Đề xuất giá trị của họ dành cho người tiêu dùng đã nâng các tiêu chuẩn cho toàn ngành, buộc nhiều hãng sản xuất ô tô bị mất lợi thế sản xuất và thiết kế phải bừng tỉnh, nghĩ ra cách làm mới, và chế tạo ra những chiếc ô tô chất lượng tốt hơn với chi phí thấp hơn.

Toyota là một tác nhân thay đổi, và như vậy, họ đóng góp cho xã hội nhiều hơn bất kỳ công ty thất bại nào.

Và đó cũng là câu chuyện của Wal-Mart. Đó là một công ty vĩ đại đã và đang giúp người tiêu dùng cũng như nhân viên của họ giành thắng lợi và phát triển; và chừng nào họ còn làm như vậy, thì chừng đó họ còn phát triển – họ xứng đáng với điều đó.

73

Phán quyết thực sự với kinh doanh

Trong nhiều ngày và tuần sau khi phán quyết về Enron được đưa ra hồi tháng 5 năm 2006, dễ hiểu khi người ta tập trung vào các nạn nhân trong sự sụp đổ của tập đoàn này: các nhân viên bị mất việc và nguồn lương hưu, các cổ đông mất trắng hàng tỷ đô-la, và những cư dân ở Houston, nơi Enron đóng vai trò viện trợ lớn.

Người ta nói rằng các nạn nhân này chỉ có thể nhận được phần nào an ủi nhỏ nhoi trong các phán quyết. Đúng vậy, hệ thống vẫn hoạt động. Thực ra là hệ thống cũ hoạt động, kể từ khi Jeff Skilling và Ken Lay bị xét xử trước khi Đạo luật SOX được thông qua năm 2002. Nhưng mọi người đều đồng tình rằng các phán quyết đó không thể nào mang lại được số tiền đã bị mất hoặc bù đắp được cho những cuộc sống đã bị làm xáo trộn.

Chúng tôi xin bổ sung thêm rằng chúng cũng không mang lại được tinh thần lạc quan, sự tự tin và lòng dũng cảm từng khơi dậy sự hào hứng và vui vẻ cho kinh doanh như trước kia.

Vâng, vui vẻ. Bạn còn nhớ chứ? Trước khi thế giới kinh doanh bị Enron và các công ty mắc sai phạm khác làm cho biến dạng thành khủng khiếp, việc kinh doanh mang đến một cảm giác rất khác. Bong bóng dot-com bùng nổ chắc chắn có ảnh hưởng, nhưng chúng tôi đang nói đến một hiện tượng thế chỗ nó. Rất khó định lượng, nhưng chúng tôi cảm nhận được bầu không khí sợ hãi và run rẩy ở mọi nơi chúng tôi bước chân đến. Mọi người sợ rủi ro. Lo lắng về tương lai. Ngập ngừng khi nói họ yêu công việc. Nói tóm lại, kinh doanh đã để mất phần nào ánh hào quang của nó. Thực là một sự xấu hổ không đáng có.

Vì sao? Vì nếu như những vụ bê bối kia chứng minh được điều gì, thì đó là hành vi xấu xa thực ra rất hiếm gặp. Tờ *Wall Street Journal* ước tính kể từ tháng 7 năm 2002, chỉ có khoảng 1.000 người bị kết án vì các sai phạm trong hoạt động kinh doanh. Vậy đấy, chỉ có 1.000 người – không phải 10.000 hay thậm chí là 100.000 – trong số hàng chục triệu người đang hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh. Không phải mọi trường hợp sai phạm đều được phanh phui, nhưng đại đa số các doanh nghiệp đều tuân thủ luật pháp, và hầu như các quy định bao giờ cũng phát huy hiệu quả.

Chúng tôi biết điều đó, và có lẽ bạn cũng vậy. Có lẽ trong những ngày này, bạn thấy khó có thể chấp nhận được điều đó là đúng. Trước đây, có lần chúng tôi đi nói chuyện với một nhóm đại lý bảo hiểm ở Florida. Bầu không khí vẫn vui vẻ cho đến khi một người đứng lên hỏi: "Liệu chỉ có mình tôi, hay ở đây còn có ai khác nữa cảm thấy xấu hổ khi nhận rằng bây giờ mình đang làm kinh doanh? Ý tôi là, nó có phần... bẩn thỉu? Tôi biết tôi chưa làm gì sai cả và các đồng nghiệp của tôi đều rất tốt bụng. Nhưng có điều gì đó..." Khán giả im lặng, sau đó tất cả vỗ tay một tràng ủng hộ người này. Họ đều lên cùng một chiếc thuyền.

Tâm lý tự ghét bỏ bản thân này không phải là hệ quả đáng lo ngại duy nhất sau những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Các nhà quản lý ở khắp nơi đều cho chúng tôi biết rằng họ đang dành phần lớn thời gian trong trạng thái phòng vệ, đầu cúi xuống, miệng lẩm bẩm: "Tuân thủ, tuân thủ, tuân thủ." Bây giờ, rõ ràng chúng ta chỉ nhắm đến một mục tiêu là báo cáo tài chính thật chính xác và trung thực hết sức. Nhưng vết thương chưa lành sau vụ bê bối Enron vẫn khiến nhiều công ty co cụm lại để bảo đảm an toàn hơn là thử dò dẫm bước vào những chân trời mới.

Nghe này, kinh doanh không phải là hoàn hảo, và sẽ không bao giờ như vậy, chừng nào nó còn bao gồm con người trong đó. Suy cho cùng, chúng ta đã có vô số luật lệ, ấy vậy mà vẫn có người lái xe quá tốc độ, đến cướp ở các cửa hàng tiện lợi và làm nhiều việc tồi tệ hơn nữa. Cục Điều tra Liên bang khám xét văn phòng một vị đại biểu Quốc hội; một vị đại biểu khác bị kết án và phải từ chức. Một phóng viên ở tờ báo lớn thêu dệt nên nhiều câu chuyện suốt nhiều năm ròng. Một giáo sĩ chiếm đoạt của tập thể để phục vụ lối sống xa hoa riêng. Nếu như bạn có thể loại bỏ kinh doanh vì những "con sâu bỏ rầu nồi canh" như Enron, thì bạn cũng có thể loại bỏ tất cả các công chức, viên chức, giới truyền thông và giới giáo sĩ chỉ vì một tỷ lệ nhỏ chính trị gia, phóng viên hay giáo sĩ mắc sai phạm. Nhưng nếu như vậy, bạn cũng có thể loại bỏ toàn

bộ loài người.

Kinh doanh là một nguồn sinh lực lớn trên thế giới và là một hoạt động cao quý. Các công ty làm ăn tử tế và thành đạt xuất hiện khắp mọi nơi, và họ xứng đáng được tôn vinh. Họ tạo công ăn việc làm và các cơ hội, cung cấp nguồn thu cho chính phủ và là nền tảng của một xã hội tự do, dân chủ. Những người làm việc ở các công ty phát triển đều đóng góp lại cho xã hội: Họ trả tiền thuế, làm cố vấn ở các trường học, tình nguyện tham gia vào các sở cứu hỏa. Vì vậy, đừng tin vào quan điểm cho rằng Enron chính là kinh doanh, và kinh doanh thì xấu xa. Enron và các công ty khác chỉ là ngoại lệ. Kinh doanh là tốt. Thực ra, kinh doanh là vĩ đại.

Đúng, Enron có các nạn nhân của nó. Toàn bộ câu chuyện này là một bi kịch. Nhưng chúng ta không thể để một nhóm nhỏ các công ty đó viết lại thực tế và khiến cho những người làm ăn kinh doanh phải co cụm lại trong nỗi xấu hổ và mất đi nhuệ khí. Chúng ta không thể để kinh doanh – cỗ máy và niềm hy vọng lớn cho xã hội – trở thành nạn nhân sau cùng của Enron.

74

Giành chiến thắng là như thế nào?

Khi mới đi làm, tôi nghe người ta nói: "Không có lợi ích gì khi bạn giành chiến thắng trên thế giới nhưng lại để mất linh hồn mình." Đến giờ thì tôi băn khoăn không biết điều đó có đúng không – nếu các sử gia tương lai nhìn lại thời đại của chúng ta và nói: "Họ kiếm được vô khối gia tài cá nhân trong nền kinh tế toàn cầu mới, nhưng lại phá hỏng gia đình, cộng đồng, thậm chí là đất nước mình." Câu hỏi của tôi dành cho các vị là: Các vị gọi thế nào là chiến thắng? Chẳng phải nó còn hơn cả những gì mà các thị trường có thể mang lại hay sao?

- EDINBURGH, SCOTLAND

Thực ra, chiến thắng không liên quan gì đến thị trường. Hoặc có thể nói thế này: Nó *không nhất thiết phải* liên quan đến thị trường. Theo định nghĩa của chúng tôi, chiến thắng là một hành trình riêng tư. Chiến thắng là bạn, trên cương vị một cá nhân, đặt ra một mục tiêu rồi hoàn thành nó. Mục tiêu đó có thể là xây dựng và nuôi dưỡng một gia đình hạnh phúc, khỏe mạnh, có thể thành lập hoặc tài trợ vốn cho một cơ sở chăm sóc người vô gia cư, có thể là dạy con trẻ học đọc; cũng có thể là đi thuyền vòng quanh thế giới.

Nó cũng có thể là xây dựng một công ty thành công trên thị trường toàn cầu.

Chiến thắng nghĩa là đến được cái đích mà bạn lựa chọn. Nó không nhất thiết phải là lợi nhuận, hoặc cũng có thể là lợi nhuận. Nhưng ở góc độ cơ bản nhất, chiến thắng nghĩa là làm điều gì đó với cuộc đời của bạn. Nó là sự tiến bộ và ý nghĩa. Nó là thành tựu.

Chiến thắng không phải là phá hoại gia đình, cộng đồng và đất nước, ngay cả khi chiến thắng giành được do các công ty tham gia vào nền kinh tế toàn cầu mới. Thực ra, quan điểm của bạn cho rằng thành công về mặt kinh tế về cơ bản là thiếu đạo đức là hoàn toàn sai lầm.

Nghe này, chiến thắng trong kinh doanh không phải là trò chơi có tổng bằng 0. Trong thể thao, khi một đội thắng, nghĩa là đội còn lại thua. Ngược lại, trong kinh doanh, khi một công ty giành chiến thắng, thường sẽ có thêm rất nhiều bên chiến thắng nữa. Dĩ nhiên, ban lãnh đạo và các cổ đông của một công ty thành công sẽ được hưởng lợi, nhưng đội ngũ nhân viên, nhà phân phối và nhà cung cấp của họ cũng vậy. Trong một số trường hợp – Microsoft và Amgen là hai trong số hàng nghìn ví dụ điển hình – thành công của một công ty dẫn đến sự ra đời của hàng chục công ty nữa, đóng vai trò cung cấp hoặc bán sản phẩm/dịch vụ cho công ty mẹ. Đôi khi họ tạo ra cả một lĩnh vực mới, với hàng loạt các đối thủ mới. Quan trọng nhất, tất cả các công ty mới này đều tạo công ăn việc làm – huyết mạch của bất kỳ xã hội nào. Khi mọi người có việc làm ý nghĩa, họ sẽ được tự do đặt ra các mục tiêu riêng, chứ không chỉ đơn thuần là tồn tại. Họ có thể tạo điều kiện cho con cái học hành, du lịch hoặc làm từ thiện. Họ có thể ước mơ.

Song song với tạo công ăn việc làm, các công ty làm ăn tốt và nhân viên của họ còn đóng thuế, tài trợ cho vô số các chương trình từ thiện, từ trường học cho đến bệnh viện hay tòa án.

Tất cả những điều này có gì liên quan đến sự phá hoại chứ?

Hiển nhiên, có những người trong giới kinh doanh bán linh hồn cho lợi nhuận, như bạn nói. Thật không may, đó là một câu chuyện cũ nhưng thường xuyên được nhắc lại với những trường hợp mới về các sai phạm, lừa lọc, hoặc đánh cắp tài sản tập thể trong các doanh nghiệp. Sẽ luôn có những kẻ xấu xa, và không chỉ trong kinh doanh, mà trong mọi lĩnh vực, từ tôn giáo cho đến chính trị.

Nhưng chúng tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng hầu hết mọi người trong kinh doanh, cũng như mọi người nói chung trong cuộc sống, là tử tế. Họ muốn giành chiến thắng một cách công bằng, sạch sẽ, hợp lý và tuân thủ đúng các nguyên tắc. Họ muốn thành lập công ty riêng hoặc góp sức vào một tập thể để cùng xây dựng nên một công ty. Họ muốn tìm kiếm ý tưởng mới hằng ngày. Họ muốn phát minh ra các công nghệ mới và phương pháp làm việc mới. Họ muốn có một tương lai khác – một tương lai tốt đẹp hơn

cho bản thân, gia đình, bạn bè và đồng nghiệp của mình.

Liệu các sử gia tương lai có nhìn lại những con người này và nói rằng định nghĩa của họ về chiến thắng đã phá hủy thế giới không?

Hay họ sẽ nói những con người đó đã khiến thế giới trở thành một nơi tốt đẹp hơn?

Chú thích

1. Quỹ cổ phần riêng (private equity): Thường là các quỹ đầu tư, được tổ chức theo hình thái quan hệ đối tác hữu hạn, tham gia mua lại và tái cấu trúc các công ty không giao dịch đại chúng. (ND)

2. Nhà nước phúc lợi: Là hệ thống theo đó chính phủ nhận trách nhiệm bảo vệ sức khỏe và chất lượng cuộc sống cho các công dân của mình, đặc biệt là những người cần hỗ trợ về tài chính và xã hội, thông qua các hình thức như trợ cấp, lương hưu và các lợi ích khác. (ND)

3. Warszawa là thủ đô và là thành phố lớn nhất của Ba Lan. (BTV)

4. Visa H-1B: Chương trình visa cho phép doanh nghiệp Mỹ bảo lãnh cho lao động nước ngoài làm công việc chuyên môn đến Mỹ để làm việc. (BTV)

5. Địa ngục hàng hóa: Thuật ngữ chỉ hiện tượng khi thị trường đối với một sản phẩm trở nên quá đông đúc đến nỗi sản phẩm nào cũng na ná như nhau, không có điểm khác biệt riêng và không có thương hiệu riêng nào trụ vững. (ND)

6. Quản lý tuyến đầu (frontline manager): Từ chung chỉ các quản lý tiếp xúc gần nhất với các quy trình hoạt động cốt lõi của một tổ chức. (ND)

7. Cold call: Thuật ngữ chỉ việc gọi điện cho khách hàng tiềm năng, thường là người không có mối liên hệ trước và cũng không có lịch hẹn gọi điện trước với họ, để bán hàng. (ND)

8. Bão Katrina: Cơn bão mạnh xảy ra năm 2005 tại Mỹ, gây nhiều thiệt hại to lớn cho thành phố New Orleans và các vùng phụ cận. (ND)

9. Đây là hình ảnh được sử dụng với ý muốn nói nam giới là những người đơn giản, không đủ sự tinh tế và phức tạp để trình

bày về các cảm xúc hoặc động cơ hành động của mình. (BTV)

10. SOX (viết tắt của Sarbanes-Oxley Act): Đạo luật ra đời năm 2002 tại Mỹ nhằm bảo vệ các nhà đầu tư trước những sai phạm trong báo cáo tài chính của các công ty. Đạo luật này đưa ra những sự cải cách nghiêm túc đối với các quy định hiện hành về thị trường chứng khoán và áp lệnh trừng phạt nghiêm khắc đối với những người vi phạm. (ND)